

G

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

HV
551,5
C2C67
2004

La gestion de crise dans un contexte inter organisationnel :
les apprentissages systémiques tirés de la tempête de verglas de 1998

par

Louis Côté 1951-

Thèse présentée à la Faculté d'administration
en vue de l'obtention du grade de
Docteur en administration (DBA)

27 août 2004

© Louis Côté, 2004

111-616

SOMMAIRE

La population québécoise a subi au cours des quinze dernières années trois crises majeures qui sont venues remettre en question les façons habituelles de gérer les crises au Québec. Ces trois crises, l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand en 1988, le déluge du Saguenay en 1996 et la tempête de verglas qui a touché le sud du Québec en 1998, qui ont été de nature et d'envergure différentes ont toutes trois mobilisé la quasi totalité des organismes actifs lors de mesures d'urgence et ont engendré des coûts monétaires et sociaux considérables à la population du Québec. Lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, près de six mille personnes ont dû être évacuées durant plus de trois semaines et elles ont dû subir plusieurs examens médicaux, tests de laboratoire, séances de soutien psychologique pour une facture totale estimée à 20 millions de dollars (Denis, 1990; Boucher, 1996). Lors des inondations au Saguenay, dix personnes ont perdu la vie, plus de seize mille personnes ont dû être évacuées, quatre cent vingt-six résidences principales ont été détruites et plus de deux mille résidences ont été endommagées pour une facture totale évaluée à plus d'un milliard de dollars (Proulx, 1998). Lors de la tempête de verglas de 1998, plus de 3 millions de personnes ont été touchées par des pannes électriques, plus de 900 pylônes se sont écroulés, 128 lignes de transport ont été interrompues, 30 décès liés directement à l'impact de l'événement ont été dénombrés, le tout engendrant des dépenses totales de plus de 3 milliards de dollars (Nicolet, 1999). L'ampleur de ces trois crises ainsi que l'augmentation constante des coûts qui y sont associés ne peut que nous inciter à nous interroger davantage sur les actions à prendre à plus long terme afin de mieux nous préparer pour les années à venir.

Par cette recherche, nous avons voulu dans un premier temps, déterminer les enseignements en gestion qui ont été réalisés à ce jour à la suite de ces trois crises majeures et évaluer les différentes actions qui ont été posées au fil des ans afin de réduire les dommages de tels événements généralement imprévisibles. Ainsi, une étude de cas de crise portant sur la tempête de verglas sera présentée dans les pages qui vont suivre. Cette étude de cas de crise nous permettra d'une part, de mieux saisir la complexité et les multiples facettes d'une crise d'envergure et d'autre part, de faire le point sur les leçons tirées et les apprentissages réalisés et mis en place à ce jour au Québec et ce, non

seulement depuis cette date, mais bien depuis la fin des années 80, au moment où l'appareil gouvernemental a entrepris une restructuration en profondeur de la structure, de la mission et du fonctionnement de la sécurité civile au Québec. Cette restructuration devait mener à la mise en place de l'Organisation de sécurité civile du Québec telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Par la suite, en prenant en considération l'évolution de nos façons de gérer ces événements au cours des années, nous nous sommes attardés à mieux comprendre la dynamique des liens inter organisationnels qui s'installe lors de tels événements. En nous appuyant davantage sur le cas de la tempête de verglas, nous avons tenté dans un premier temps, d'identifier les organismes les plus importants au niveau de la gestion de la crise et de décrire ensuite les particularités et les valeurs managériales respectives de chacune des parties prenantes impliquées. De façon plus particulière, nous avons voulu dévoiler et mieux comprendre les relations qui existent entre trois paramètres primordiaux selon nous en gestion de crise en contexte inter organisationnel. Ces trois paramètres sont l'importance des principales parties prenantes appelées à gérer la crise, la qualité des liens inter organisationnels qu'elles entretiennent entre elles et l'efficacité organisationnelle perçue lors de telles interventions. Précisons que l'estimation de ces trois paramètres organisationnels (importance, qualité et efficacité perçue) visait à mieux nous permettre de caractériser le type de relation inter organisationnelle observée tout en nous permettant de dégager une typologie culturelle des différentes organisations en interaction lors de tels événements. Précisons d'autre part, qu'ayant pu amasser des données concernant deux crises antérieures à celle du verglas, soit l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand et les inondations au Saguenay, il nous fut possible d'établir des comparaisons entre ces trois événements, ce qui enrichit d'autant notre analyse.

Les résultats obtenus au cours de cette recherche laissent croire que dans la grande majorité des situations de crise au Québec, on retrouve sensiblement les mêmes intervenants d'une crise à l'autre. Durant ces périodes de turbulence intense, ces parties prenantes agissent et interagissent la plupart du temps dans leurs champs de compétences respectifs selon la mission et le mandat qui leur ont été attribués par les autorités

concernées. Précisons cependant que dans la majorité des crises d'envergure, qui par définition sont imprévisibles et déstabilisantes, ces différentes organisations doivent bien souvent collaborer et s'investir dans la poursuite d'objectifs et de buts communs qui ne sont pas nécessairement en adéquation avec la mission de départ qui leur avait été attribuée. Ainsi, d'une part selon les objectifs, les enjeux, les valeurs de gestion de chacune des organisations, et d'autre part, selon les besoins immédiats, les ressources disponibles et les contributions respectives à la résolution de la crise, la mise en présence de ces nombreuses parties prenantes entraîne nécessairement satisfaction ou déception, partenariat (qualité de relation adéquate) et coopération ou compétition et conflit permanent. C'est plus particulièrement sur ce dernier point, soit la qualité des relations inter organisationnelles et les répercussions de ce paramètre sur l'efficacité perçue de chacune des parties prenantes que nous avons orienté cette recherche.

Par cette recherche, nous abordons de front cette problématique en ayant recours à une étude de cas en gestion de crise dans un contexte inter organisationnel. Afin de nous permettre de mieux circonscrire les multiples facettes révélées par cette crise et l'imbrication des problématiques complexes qui en ont émergé, nous nous sommes appuyé sur les fondements de l'approche systémique, et ce aussi bien au niveau de ses apports philosophiques et théoriques que des outils méthodologiques qu'une telle approche inspire, nous permettant ainsi de mieux comprendre les interrelations liant les parties prenantes en pareille situation. Nous avons donc convenu en début d'analyse de procéder à une identification rigoureuse des parties prenantes et de leurs enjeux respectifs. Pour ce faire, nous avons eu recours à la théorie des "stakeholders". Ainsi, après avoir identifié ces nombreuses parties prenantes, les avoir décrites de façon relativement précise et déterminé l'importance relative de leurs interventions, nous avons voulu mieux caractériser les types de liens qu'elles entretenaient les unes par rapport aux autres lors de telles crises.

De façon générale, nous pouvons faire le constat qu'il existe une relation importante et omniprésente en ce qui a trait à la qualité des liens inter organisationnels et l'efficacité perçue de l'organisation de la part des autres intervenants. En d'autres termes,

il devient possible d'envisager que la qualité des liens entretient un rapport étroit avec l'efficacité perçue des organisations en gestion de crise ou du moins la perception que les autres organisations peuvent en avoir. De cette constatation découle l'hypothèse de l'importance de développer une bonne qualité de lien avec ses partenaires en gestion de crise, sa propre efficacité organisationnelle et celle des autres parties prenantes en étant fortement dépendantes.

À la lumière de ces résultats, nous ne pouvons que valoriser l'intégration de concepts tels le système, la complexité, la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, les questions d'apprentissage, de dialogue et d'éthique lorsqu'il est question de gestion de crise. Nous avons voulu, par le fait même, proposer des pistes de solution souvent mises de côté par un bon nombre d'organisations et ce afin de développer différents champs d'application dans le domaine de la gestion de crise au Québec, et sans doute ailleurs à travers le monde, principalement où les moyens techniques et les ressources peuvent s'avérer limitées, voire inexistantes. Par la même occasion, nous avons voulu répondre à un besoin senti et exprimé par plusieurs gestionnaires de ces mêmes organisations et ce, depuis fort longtemps, c'est à dire la nécessité d'entretenir une relation de confiance avec l'ensemble de ses partenaires vers un objectif commun soit celui d'obtenir une meilleure efficacité organisationnelle dans une perspective à plus long terme et à moindre coûts aussi bien financiers qu'humains et sociaux, ce besoin faisant partie des discussions quotidiennes des acteurs.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	13
LISTE DES FIGURES	15
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	17
REMERCIEMENTS	18
INTRODUCTION	19
PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	24
DEUXIÈME CHAPITRE – CONTEXTE THÉORIQUE	30
1. CRISE ET SCIENCE	30
1.1 Approche scientifique et fragmentations	32
1.2 Pragmatisme	36
1.3 Systèmes	38
1.3.1 Théorie générale des systèmes	38
1.3.2 La relation et l'interaction	40
1.3.3 La notion de tout et de globalité	42
1.3.4 L'organisation	43
1.3.5 La complexité	45
1.4 Théorie systémique	46
1.4.1 Les racines du développement de la pensée systémique	46
1.4.2 Caractéristiques de l'approche systémique	49
1.5 Complexité et crise	53
1.5.1 Complexité	53
1.5.2 Les effets révélateurs et effecteurs de la crise	54
2. CRISE ET GESTION	56
2.1 La crise en gestion	56
2.1.1 Définition d'une crise	56
2.1.2 Les trois principales phases en gestion de crise	58
2.1.3 La première génération en gestion de crise	60
2.1.4 La deuxième génération en gestion de crise	62
2.1.5 La troisième génération en gestion de crise	64
2.2 La gestion des crises et l'apprentissage au sein des organisations	70
2.2.1 Apprentissage organisationnel et/ou organisation apprenante	70

2.2.2	La création et la diffusion des connaissances dans les organisations	72
2.2.3	Les différents niveaux d'apprentissage	76
2.3	La théorie des « stakeholders »	81
2.3.1	Les deux écoles de pensée de la théorie des « stakeholders »	81
2.3.2	La théorie des « stakeholders » et le concept de pouvoir	83
2.3.3	La théorie des « stakeholders » et la systémique	84
2.3.4	Les « stakeholders » et l'éthique en gestion	89
3.	CONCLUSION DU CHAPITRE	94
TROISIÈME CHAPITRE – LE CADRE OPÉRATOIRE		95
1.	ÉTUDE DE CAS DE CRISE	95
1.1	Méthode exploratoire	96
1.2	Étude de cas	98
1.3	La crise comme cas	102
1.4	Articulation de cette méthodologie en gestion	102
1.5	Articulation personnelle	108
1.5.1	Contexte et articulation de cette recherche	108
1.5.2	Choix de la crise	109
1.5.3	Analyse linéaire ou chronologique	110
1.5.4	Analyse systémique	110
1.5.5	Les apprentissages	115
2.	LA COLLECTE DES DONNÉES	118
2.1	Monographies et ouvrages documentaires	118
2.2	Les articles de presse et de revues	119
2.3	Les rapports gouvernementaux	120
2.4	Les entrevues	120
2.5	Le questionnaire	123
2.6	La visite de sites	125
2.7	Le traitement des données	127
3.	CRITÈRES D'AUTHENTICITÉ ET DE CRÉDIBILITÉ DE LA RECHERCHE	127
3.1	Corollaires méthodologiques de l'approche qualitative	128
3.2	Validité de construit	129
3.3	Crédibilité	129
3.4	Tranférabilité	130
3.5	Confiance dans les éléments de la recherche	132

4.	ASPECTS DÉONTOLOGIQUES	133
5.	CONCLUSION DU CHAPITRE	134
QUATRIÈME CHAPITRE – LES RÉSULTATS		135
1.	PRÉSENTATION DE LA CRISE	135
1.1	Présentation générale	135
1.2	Chronologie des événements	136
1.2.1	Les prodromes : avant la tempête de verglas	136
1.2.2	La tempête de verglas de 1998 : la crise	137
1.2.3	Effets et conséquences : les interrogations	140
2.	ANALYSE SYSTÉMIQUE	141
2.1	Parties prenantes et enjeux	141
2.1.1	Hydro-Québec	143
2.1.2	Réseau de la santé	145
2.1.3	Ministère de l'Environnement du Québec	146
2.1.4	Sécurité civile du Québec	147
2.1.5	Forces armées canadiennes	148
2.1.6	Sûreté du Québec	150
2.1.7	Municipalités	151
2.1.8	Communautés urbaines et MRC	153
2.1.9	Médias	154
2.1.10	Ministère des Transports du Québec	156
2.1.11	Croix-Rouge canadienne	157
2.1.12	Bell Canada	159
2.2	Le système	159
3.	ANALYSE DES TROIS PRINCIPAUX PARAMÈTRES DÉCRIVANT LES LIENS INTER ORGANISATIONS DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC	164
3.1	Classement des organisations les plus importantes pour les trois variables étudiées	164
3.1.1	Classement des organisations les plus importantes selon l'importance des liens pour les trois cas à l'étude	164
3.1.2	Classement des organisations les plus importantes selon la qualité des liens pour les trois cas à l'étude	166
3.1.3	Classement des organisations les plus importantes selon l'efficacité perçue pour les trois cas à l'étude	167
3.2	Les patterns de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude ...	169
3.2.1	Le pattern générique des liens inter organisationnels	169
3.2.2	Le pattern de liens inter organisationnel pour le cas de la tempête de verglas	171

3.2.3	Le pattern de liens inter organisationnel pour le cas des inondations au Saguenay	172
3.2.4	Le pattern de liens inter organisationnel pour le cas de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand	173
3.2.5	Classement général des organisations les plus importantes pour les trois cas à l'étude	174
4.	ANALYSE DES PRINCIPALES ORGANISATIONS COMPOSANT LE SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC	176
4.1	Hydro-Québec	178
4.2	Réseau de la santé	181
4.3	Ministère de l'Environnement	184
4.4	Sécurité civile du Québec	187
4.5	Sûreté du Québec et Forces armées canadiennes	189
4.6	Municipalités et MRC	194
4.7	Médias	197
4.8	Ministère des Transports du Québec	200
4.9	Croix-Rouge	202
4.10	Bell Canada	204
5.	CONCLUSION DU CHAPITRE	207
	CINQUIÈME CHAPITRE – ANALYSE ET DISCUSSION	207
1.	LES APPRENTISSAGES	207
1.1	Les apprentissages selon les 5 familles en gestion des crises	209
1.1.1	Changements réglementaires et légaux	209
1.1.2	Utilisation de nouvelles technologies et infrastructures	210
1.1.3	Gestion de l'information et des communications	211
1.1.4	Orientations stratégiques des organisations	214
1.1.5	Changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société	217
1.2	Les différents apprentissages systémiques réalisés	218
2.	LES STRATÉGIES DE DÉBLOCAGE	221
2.1	Les stratégies de déblocage selon les 5 familles en gestion des crises	221
2.1.1	Changements réglementaires et légaux	221
2.1.2	Utilisation de nouvelles technologies et infrastructures	222
2.1.3	Gestion de l'information et des communications	224
2.1.4	Orientations stratégiques des organisations	225

2.1.5	Changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société	228
2.2	Les stratégies de déblocage systémique des parties prenantes	229
3.	LA CULTURE DES INTERVENANTS MAJEURS DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC	231
3.1	Les cinq dimensions de la disparité managériale des organisations du système de gestion de crise au Québec	233
3.2	Profil de disparité managériale des douze organisations les plus importantes du système de gestion de crise au Québec	240
3.2.1	Hydro-Québec	240
3.2.2	Réseau de la santé	241
3.2.3	Sécurité civile du Québec	242
3.2.4	Sûreté du Québec	244
3.2.5	Forces armées canadiennes	246
3.2.6	Municipalités	247
3.2.7	Médias	250
3.2.8	Ministère de l'Environnement du Québec	252
3.2.9	Croix-Rouge	253
3.2.10	Communautés urbaines et MRC	255
3.2.11	Ministère des Transports du Québec	257
3.2.12	Bell Canada	258
4.	PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	260
4.1	Système, complexité et crise	263
4.2	Se connaître soi-même et connaître les autres	265
4.3	Développement et partage de la connaissance	268
4.4	Approche dialogique et cercles de dialogue	269
4.5	Éthique du dialogue, dialogue éthique et quête de sens	271
4.6	Recherche du bien et du beau	274
5.	LIMITES DE LA RECHERCHE	277
	CONCLUSION	280
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	284

Annexe A	Liste des personnes rencontrées en entrevue	293
Annexe B	Classification des intervenants rencontrés lors des entrevues	303
Annexe C	Principales étapes de la recherche	305
Annexe D	Antécédents de pluie verglaçante au Canada	208
Annexe E	Les faits climatiques marquants du 20 ^e siècle au Québec	311
Annexe F	Résultats quantitatifs pour les trois variables à l'étude pour les douze parties prenantes les plus importantes du système de gestion de crise au Québec	314
Annexe G	Résultats quantitatifs pour les trois variables à l'étude pour l'ensemble des vingt-cinq parties prenantes du système de gestion de crise au Québec	317
Annexe H	Classement de l'ensemble des vingt-cinq parties prenantes du système de gestion de crise au Québec selon les trois variables étudiées	321
Annexe I	Classement des douze parties prenantes les plus importantes du système de gestion de crise au Québec selon les trois variables étudiées	331
Annexe J	Formulaire d'acceptation de participation à la recherche	341
Annexe K	Exemplaire du questionnaire	343
Annexe L	Exemple d'entrevue codée	348

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Tableau récapitulatif des niveaux d'apprentissage en lien avec la gestion de crise	80
Tableau 2	Les différentes écoles de pensée en économie	88
Tableau 3	Les différents systèmes étudiés	113
Tableau 4	Huit mécanismes de défense classiques	116
Tableau 5	Concepts méthodologiques fréquemment utilisés en systémique .	117
Tableau 6	Les différentes sources d'information	126
Tableau 7	Chronologie des événements relatifs à la tempête de verglas	138
Tableau 8	Classement des organisations selon « l'importance des liens » pour les trois cas à l'étude	165
Tableau 9	Classement des organisations selon « la qualité des liens » pour les trois cas à l'étude	167
Tableau 10	Classement des organisations selon « l'efficacité perçue » pour les trois cas à l'étude	169
Tableau 11	Classement des organismes les plus importants selon deux dimensions, soit l'importance et la qualité des liens	175
Tableau 12	Synthèse du classement d'Hydro-Québec pour les trois cas à l'étude	181
Tableau 13	Synthèse du classement du Réseau de la santé pour les trois cas à l'étude	183
Tableau 14	Synthèse du classement du ministère de l'Environnement pour les trois cas à l'étude	186
Tableau 15	Synthèse du classement de la Sécurité civile du Québec pour les trois cas à l'étude	188
Tableau 16	Synthèse du classement de la Sûreté du Québec pour les trois cas à l'étude	192
Tableau 17	Synthèse du classement des Forces armées canadiennes pour les trois cas à l'étude	193
Tableau 18	Synthèse du classement des municipalités pour les trois cas à l'étude	195
Tableau 19	Synthèse du classement des MRC pour les trois cas à l'étude	196
Tableau 20	Synthèse du classement des Médias pour les trois cas à l'étude ...	199
Tableau 21	Synthèse du classement du ministère des Transports du Québec pour les trois cas à l'étude	201

Tableau 22	Synthèse du classement de la Croix-Rouge pour les trois cas à l'étude	203
Tableau 23	Synthèse du classement de Bell Canada pour les trois cas à l'étude	205
Tableau 24	Niveaux d'apprentissage et d'application	220
Tableau 25	Blocages majeurs et stratégies de déblocages	230
Tableau 26	Distinction entre le concept de complexité et celui de crise	264

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Les différents paradigmes de la pensée systémique : théories, théoriciens et perspectives	47
Figure 2	Les trois phases majeures de la gestion de crise	59
Figure 3	Une approche analytique des problèmes éthiques	93
Figure 4	Graphique systémique	114
Figure 5	Graphique systémique de la tempête de verglas de janvier 1998 .	163
Figure 6	Indications relatives à l'utilisation d'un pattern de quatre couleurs permettant de distinguer le type de liens inter organisationnels observé	171
Figure 7	Distribution des organisations les plus importantes selon le pattern de liens inter organisationnels lors de la tempête de verglas	172
Figure 8	Distribution des organisations les plus importantes selon le pattern de liens inter organisationnels lors des inondations de Saguenay	173
Figure 9	Distribution des intervenants les plus importants selon le pattern de liens inter organisationnels lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand	174
Figure 10	Distribution d'Hydro-Québec et du Réseau de la santé selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude.	184
Figure 11	Distribution du ministère de l'Environnement du Québec selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude	186
Figure 12	Distribution de la Sécurité civile selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude	189
Figure 13	Distribution de la Sûreté du Québec et des Forces armées canadiennes selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude	193
Figure 14	Distribution des municipalités et des MRC selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude	197
Figure 15	Distribution des Médias selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude	199
Figure 16	Distribution du ministère des Transports du Québec selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude.	201
Figure 17	Distribution de la Croix-Rouge selon le pattern de liens organisationnels pour les trois cas à l'étude	204

Figure 18	Distribution de Bell Canada selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude	206
Figure 19	Les trois principaux paramètres décrivant le pattern de liens inter organisationnels	231
Figure 20	Profil managérial d'Hydro-Québec	241
Figure 21	Profil managérial du Réseau de la santé	242
Figure 22	Profil managérial de la Sécurité civil du Québec	244
Figure 23	Profil managérial de la Sûreté du Québec	246
Figure 24	Profil managérial des Forces armées canadiennes	247
Figure 25	Profil managérial des Municipalités	250
Figure 26	Profil managérial des Médias	252
Figure 27	Profil managérial du ministère de l'Environnement du Québec ...	253
Figure 28	Profil managérial de la Croix-Rouge	254
Figure 29	Profil managérial des CU et MRC	256
Figure 30	Profil managérial du ministère des Transports du Québec	258
Figure 31	Profil managérial de Bell Canada	259

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

C.P.	Commentaire personnel
CR	Croix-Rouge canadienne
CSCQ	Comité de sécurité civile du Québec
CU	Communauté urbaine
HQ	Hydro-Québec
MAMM	Ministère des Affaires municipales et de la Métropole
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MCE	Ministère du Conseil exécutif
MENV	Ministère de l'Environnement
MEQ	Ministère de l'Éducation
MF	Ministère des Finances
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MU	Municipalité
MRC	Municipalité régionale de comté
MRN	Ministère des Ressources naturelles
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTQ	Ministère des Transports
OMSC	Organisation municipale de sécurité civile
ORSC	Organisation régionale de sécurité civile
OSCQ	Organisation de la sécurité civile du Québec
SANTÉ	Réseau de la santé
SC	Sécurité civile
SQ	Sûreté du Québec
TQ	Tourisme Québec

REMERCIEMENTS

Depuis plusieurs années, je pratique la course de longue distance. Ainsi, j'ai pu être à même de constater plusieurs similitudes entre l'acharnement du coureur de fond et l'entêtement du doctorant soit : la solitude, l'épuisement, le découragement et les remises en question fréquentes, mais aussi les objectifs atteints, l'endurance, la persévérance et le dépassement de soi tout au long du parcours.

Comme "partenaires de course", je désire remercier Thierry Pauchant, co-directeur de ma thèse qui tout au long de ce trajet a su m'aiguiller vers les bonnes pistes et a grandement facilité ma recherche en m'apportant tout le support nécessaire. Merci de m'avoir laissé aller dans la nouveauté tout en nourrissant mes réflexions : connaissances, créativité, respect, doigté, confiance et support. Merci M. Pauchant. Je tiens à remercier Mario Roy, ancien directeur et initiateur du programme de DBA et co-directeur de ma thèse pour m'avoir accepté au programme et ensuite m'avoir minutieusement dirigé et consciencieusement écouté tout au long du processus. Votre présence fut constante et intense. Merci M. Roy. Je veux aussi remercier, Louis Raymond, qui malgré la distance qui sépare Trois-Rivières de Sherbrooke a accepté de se joindre au groupe de supervision. Vous m'avez apporté votre assurance, votre humilité, votre expertise et votre support. Merci M. Raymond. Sans la contribution et les nombreux débats amicaux de mon co-équipier de recherche, Daniel Parent, l'exercice aurait été moins stimulant. Pendant cinq ans tu m'as supporté. Merci M. Parent. Merci aussi à tout ceux et celles que j'ai rencontré durant ma recherche et qui ont donné leur temps avec tant de passion et d'espoir.

Comme "partenaires de vie", j'attribue une place tout à fait spéciale à Louise, mon épouse, qui pendant toutes ces années a supporté mes aspirations. Sans sa confiance et son support moral, qui sait si je serais parvenu à terminer l'épreuve avec sérénité. Merci aussi à nos trois enfants, Marie-Ève, Jérôme et Andréane. L'énergie d'un enfant amène le dépassement des parents et repousse toujours plus avant le poids des années. Enfin, Merci à mes parents, Marie et Gérard : «Apprendre et s'instruire, c'est l'histoire d'une vie. Rends-toi à ta limite mon garçon».

INTRODUCTION

J'ai toujours le sentiment que l'habileté à s'entendre, se voir,
se comprendre soi-même, à nous comprendre nous-mêmes,
est une manifestation de conscience sociale.

John Saul, 2003

La principale raison qui m'a poussé à entreprendre l'étude de la crise engendrée par la tempête de verglas de janvier 98 s'explique par une conviction profonde qui m'habite depuis le début de ma vie professionnelle, il y a plus de 25 ans. Cette conviction s'exprime par une volonté de dépasser les aspects uniquement techniques et tactiques de telles situations, placés bien souvent en avant plan dans un bon nombre de nos organisations, au détriment des aspects plus stratégiques et des apprentissages profonds qu'il est possible d'en tirer. Une conviction profonde que l'étude des aspects stratégiques des crises est plus porteuse d'enseignements que celle qui se limite uniquement aux aspects tactiques et opérationnels, et ce, tant pour les organisations que les individus qui les composent.

Plusieurs textes touchant la recherche qualitative abordent la problématique du chercheur sur le terrain. Pour ma part, je constatais que ma présence durant plusieurs années sur le terrain, comme participant et gestionnaire, m'a amené à mieux saisir les difficultés ressenties et les multiples tensions présentes entre les différentes organisations lors de tels événements. Cependant, il m'était impossible à cette époque d'en faire une analyse exhaustive en tant que chercheur. J'avais tout de même la conviction que la situation était problématique et qu'il fallait que quelqu'un se penche sur cette question. Je ressentais non seulement l'urgence d'aborder une telle problématique mais j'avais aussi le sentiment que cette question devenait incontournable pour le bien-être des gestionnaires, des organisations et de la population en général. Combien de fois ai-je entendu des gestionnaires se plaindre de la difficulté qu'ils avaient à entretenir des liens de qualité avec d'autres organisations et combien cette situation les exaspérait et rendait plus difficile leur travail au quotidien.

Dans cette thèse, nous tenterons de contribuer à une meilleure compréhension de la gestion des phénomènes complexes par l'étude systémique et pragmatique d'un cas de crise. La question de recherche orientant la démarche employée est la suivante : Quels apprentissages systémiques peut-on tirer de la tempête de verglas de 1998?

Dans cette optique, les objectifs visés sont les suivants :

- Suggérer une compréhension systémique et pragmatique de la crise qui tienne compte de la complexité du réel;
- Dévoiler les enjeux et les valeurs de gestion des parties prenantes impliquées dans la résolution de la crise ;
- Identifier les apprentissages aux niveaux individuel, organisationnel et collectif générés par la crise et les blocages à leur mise en place;
- Proposer des politiques, stratégies et actions susceptibles de dépasser ces blocages à l'apprentissage;
- Contribuer à une plus grande compréhension de l'importance de développer des liens inter organisationnels durables et de qualité dans une optique d'efficacité et d'efficience lors de la gestion de crise.

La structure générale de la thèse se compose des cinq chapitres suivants soit la problématique managériale, le contexte théorique, le cadre opératoire, les résultats de la recherche et la discussion.

Le premier chapitre de la thèse porte sur la problématique managériale telle qu'elle fut observée par le chercheur en contexte organisationnel. Elle s'appuie sur l'expérience concrète vécue par le chercheur en tant que responsable d'un centre de coordination situé dans le triangle noir lors de la crise du verglas de 1998 et sur son expertise en tant que gestionnaire de crise au sein de la Sûreté du Québec durant plus d'une quinzaine d'année entre autres, lors de la crise d'Oka en 1990 et lors des inondations au Saguenay en 1996.

Le deuxième chapitre présente le contexte théorique supportant la thèse. L'objet de ce chapitre consiste à nous permettre de remonter aux racines des fondements de notre approche de recherche et d'en orienter ainsi la direction. Cette approche s'appuie sur les bases philosophiques et historiques de la théorie systémique qui est fréquemment utilisée en gestion de crise. Elle permet de mieux saisir les différentes facettes de problématiques

complexes dans un environnement qui est considéré de plus en plus incertain et turbulent. Cette approche nous permettra d'intégrer les concepts d'apprentissage et d'éthique et ce, aussi bien aux niveaux organisationnel qu'individuel. Il nous sera alors possible de mieux cerner l'étendue du système touché, les éléments qui le composent ainsi que les relations et interrelations lui donnant forme dans un environnement de gestion fragilisé. De plus, comme notre étude porte plus particulièrement sur les relations entre les organisations, nous consacrerons une section particulière à la théorie des "stakeholders" nous permettant ainsi de les identifier et de mieux comprendre les enjeux, les stratégies, les rôles, la légitimité, les ressources et les façons de faire de chacun. Comme cette théorie prend en considération les dimensions éthiques de la gestion, c'est principalement à travers cette dernière que nous entreprendrons l'analyse du système de gestion de crise au Québec.

Le troisième chapitre de la thèse porte sur le cadre opératoire de la recherche. Afin de nous permettre d'aborder la problématique managériale émergente entourant le contexte bien particulier de la tempête de verglas, une approche de type exploratoire et qualitatif fut sélectionnée. La méthode de l'étude de cas sera abordée comme étant une méthodologie appropriée pour ce type de problématique sociétale complexe. Quelques exemples d'étude de cas de crise seront présentés ainsi que l'approche personnelle que nous avons privilégiée. La majeure partie des données furent recueillies par l'entremise d'entrevues semi-dirigées d'une centaine de gestionnaires et intervenants de différents niveaux de gestion provenant de la plupart des organisations impliquées dans la gestion de crise au Québec. D'autre part, un questionnaire additionnel fut complété par l'ensemble des personnes rencontrées en entrevue auxquelles se sont ajoutés 150 questionnaires additionnels complétés lors d'un colloque dont le thème principal portait sur la tempête de verglas de 1998 et qui s'est tenu à St-Jean-sur-Richelieu à l'automne 1999. Par la suite, les critères de validité, de crédibilité, de transférabilité et de confiance de ce type d'approche méthodologique seront abordés ainsi que les aspects déontologiques de la thèse.

Le quatrième chapitre de la thèse présente les résultats de la recherche. Dans la première section, nous présentons le déroulement de la crise par l'entremise d'un rappel chronologique des principaux événements. Dans la deuxième section, nous abordons la crise d'un point de vue systémique en passant en revue les douze parties prenantes les plus importantes de la crise du verglas et leurs enjeux respectifs. Une image plus détaillée du système à l'étude est aussi présentée par l'entremise d'un graphique systémique montrant les nombreuses facettes de la crise. Dans la troisième section, nous présentons les résultats obtenus relatifs au classement des parties prenantes en lien avec les trois paramètres à l'étude soit le degré d'importance de chacune des organisations, la qualité des liens qu'elles entretiennent avec les autres organisations et l'efficacité perçue de leur intervention. Nous pouvons ainsi à partir des résultats obtenus, déterminer un pattern de liens inter organisationnels pour l'ensemble des parties prenantes étudiées et ce, pour les trois cas de crise envisagés soit, la crise du verglas, les inondations au Saguenay et l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand. Par la suite, une analyse plus approfondie des relations inter organisationnelles sera présentée pour les douze organisations les plus importantes du système de gestion de crise au Québec.

Le cinquième chapitre de la thèse qui porte sur la discussion des résultats découlant de la recherche aborde quatre points distincts. Dans la première section de ce chapitre, nous énumérons les différents apprentissages effectués à ce jour par l'ensemble des parties prenantes selon un cadre d'analyse regroupant cinq grandes familles d'apprentissage en gestion de crise soit : 1) les changements réglementaires et légaux; 2) l'utilisation de nouvelles technologies et infrastructures; 3) la gestion de l'information et des communications; 4) les orientations stratégiques des organisations; 5) les changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société. Par la suite, en conservant le même cadre d'analyse, nous présentons les différentes stratégies de déblocage qui ont été relevées lors de nos entrevues ainsi qu'à l'intérieur de différentes études gouvernementales réalisées au cours des dix dernières années. Dans la troisième section, nous tenterons d'esquisser le profil de disparité managériale des douze organisations du système de gestion de crise au Québec par l'entremise de cinq dimensions illustrant cette disparité entre les parties prenantes. Les

différentes particularités culturelles de ces organisations seront donc abordées en fonction de cinq dimensions mises en lumière à partir de nos entrevues et qui sont : 1) intérêt organisationnel plutôt qu'intérêt sociétal; 2) monologue plutôt que dialogue; 3) réputation plutôt qu'information; 4) approche réactive plutôt que proactive; 5) statu quo plutôt qu'organisation apprenante. Il nous fut ainsi possible, par l'entremise de ces cinq paires de valeurs managériales, de déterminer les facteurs qui sous-tendent les orientations et les actions de chacune des parties prenantes étudiées. Dans la quatrième section, nous présentons les principales recommandations tirées de la recherche. Dans la cinquième section, nous abordons les limites de la thèse.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Durant plusieurs années, j'ai eu à prendre part à quelques événements d'envergure qui ont marqué le Québec. J'ai ainsi été mêlé à un certain nombre de dossiers d'importance tels des manifestations publiques, des émeutes, des visites de dignitaires, des sinistres et des crises. Alors directement impliqué dans les opérations quotidiennes, je constatais la plupart du temps qu'il y avait très peu de réflexion et d'analyse globale et approfondie des différentes décisions prises dans le feu de l'action et des répercussions bien souvent imprévisibles qui en découlaient. De plus, j'étais particulièrement sensible à la problématique des relations bien souvent difficiles voir conflictuelles qui pouvaient exister entre les nombreuses organisations impliquées dans la gestion de ces événements et tout particulièrement entre les différents représentants de ces organisations.

Il me fut alors possible de constater l'importance de développer et d'entretenir des relations de confiance entre les différentes organisations et j'ai été à même de ressentir l'impact que cette qualité de liens pouvait provoquer sur l'efficacité et l'efficience globale de la gestion de crise. À plusieurs occasions, j'ai été témoin de l'impact positif d'un lien de confiance entre différents gestionnaires de crises. Fort de cette confiance, il devenait souvent possible pour ces gestionnaires de diminuer, voire d'éliminer certains conflits entre les organisations. À titre d'exemple, lors de la crise du verglas, plusieurs gestionnaires avec qui les relations étaient beaucoup plus fortes, parfois même amicales, sont parvenus dans un délai raisonnable à passer plus rapidement à travers certaines problématiques plus complexes qui nécessitaient l'apport d'un plus grand nombre d'intervenants. Ainsi, il devenait possible pour ces gestionnaires de s'entendre et même d'être plus efficaces lorsqu'ils pouvaient s'appuyer sur ce sentiment de confiance, dans le respect des cultures respectives des autres intervenants et surtout, dans le respect de sa propre culture. Je constatais que cette préoccupation concernant le développement d'un lien de confiance entre les intervenants, faisait en sorte d'augmenter collectivement les efforts investis à ce niveau, dans une optique d'entraide tout en ayant le sentiment que cette confiance mutuelle pouvait avoir un impact positif et direct sur les résultats

escomptés. Il m'était alors difficile d'expliquer concrètement l'importance de développer un tel état d'esprit et surtout d'en estimer les impacts potentiellement constructifs dans un contexte de gestion de crise. Un constat demeurait cependant, la bonne ou la mauvaise qualité des relations entre les organisations était dans la plupart des cas ressentie par l'ensemble des intervenants, ce qui dans bien des cas servait à expliquer la réussite ou l'échec d'une intervention difficile.

Plusieurs organisations, que j'ai eu à côtoyer, racontaient assez précisément tous les efforts qu'elles devaient mettre en œuvre pour amoindrir les effets négatifs de la mauvaise qualité de liens qu'elles entretenaient avec certaines autres organisations. Cela se reflétait malheureusement dans plusieurs activités spécifiques et avait tendance à se répandre sur plusieurs autres facettes opérationnelles. Non seulement les individus étaient affectés par cette situation, mais aussi les organisations elles-mêmes et leur efficacité respective.

Mon implication comme gestionnaire de crise lors des événements d'Oka en 1990, du déluge du Saguenay en 1996 et finalement de la tempête de verglas de 1998 n'ont fait qu'amplifier mon intérêt concernant l'importance des liens inter organisationnels lors de tels événements. C'est donc durant ce dernier événements que cette problématique me toucha plus particulièrement. J'ai encore en mémoire ma prise de conscience brutale de la gravité et de l'envergure de la situation dans laquelle se trouvait alors plongée une bonne partie de la population du Québec. Aux premières heures du début des précipitations, soit le 6 janvier 1998, je devais prendre part à une compétition de calibre international du programme de MBA qui se déroulait dans un grand hôtel de Montréal. J'avais dû m'isoler durant près d'une semaine dans un environnement de compétition intense, coupé de la réalité extérieure et des bulletins de nouvelles, dans un confort absolu. Nous avons bien sûr remarqué le changement de paysage causé par l'accumulation de glace sur les branches des arbres ainsi que l'arrivée sans cesse grandissante à l'hôtel d'une clientèle qui avait dû quitter son logis. Cependant, malgré la rumeur qui montait, j'avais une bien mauvaise perception de ce qui se passait réellement à l'extérieur des murs de l'hôtel. C'est ainsi qu'à la fin de la compétition le samedi

suivant, je constatais brutalement que près de 3,5 millions de personnes dans la grande région de Montréal et ses environs soit plus de la moitié de la population du Québec, se trouvaient sans électricité. Je me rappelle que la première image qui m'était venue à l'esprit fut le sentiment de me retrouver au beau milieu d'une ville dévastée par la guerre. Désirant alors quitter Montréal pour retourner à Sherbrooke, j'ai dû emprunter le tunnel Louis Hyppolite Lafontaine, seule voie praticable permettant de quitter l'île de Montréal puisque l'ensemble des ponts entourant la ville avaient été fermés. Je n'ai alors pas besoin de rappeler que nous étions en janvier et qu'une vague de temps plus froid pouvait s'abattre sur le Québec avec toutes les conséquences catastrophiques additionnelles qu'un tel scénario aurait pu occasionner.

Je me retrouvais donc le dimanche suivant, soit une semaine après le début de la tempête, au commandement d'un centre d'opération de la Sûreté du Québec dans la région de l'Estrie et de la Montérégie, au beau milieu de la crise. La plupart des rues étaient bloquées par des arbres fracassés, les pannes de courant étaient généralisées, une couche de glace coriace recouvrait l'ensemble du paysage et limitait les déplacements de la population isolée dans leur résidence respective. L'urgence d'agir rapidement et efficacement était sans équivoque et tous ceux qui se mobilisaient afin d'apporter une aide à la population se présentaient à nos bureaux, malgré le fait qu'ils étaient dans la plupart des cas eux-mêmes sinistrés. À un certain moment nous avons dénombré jusqu'à vingt cinq organismes prêts à s'activer à la tâche. Le défi était de taille. La quasi totalité des infrastructures essentielles avait été affectée par la tempête et la plupart des équipements utilisés dans de telles situations étaient bien souvent devenus inopérants. Nous étions donc en présence d'une situation qui s'avérait désastreuse aussi bien sur les plans technologique, que communicationnel, économique, psychosocial et environnemental. Nous étions à même de constater que l'ensemble du système était en état de crise.

C'est dans cet esprit, et sans droit à l'erreur, qu'un grand nombre d'organisations se sont mobilisées dans un laps de temps très rapide afin de pallier au plus pressant. Il va sans dire que peu nombreux sont les intervenants qui envisageaient un jour devoir se

coordonner avec autant d'organismes différents et dont ils n'avaient parfois jamais entendu parlé. Ainsi, pendant plus de six semaines, mon quotidien fut égayé d'une fébrilité inégalée. Il me fallait au jour le jour entrer en relation avec plusieurs organismes, à différents niveaux de gestion et dans des domaines d'expertises très variés tels l'ingénierie, la santé publique, la prévention incendie, la sécurité publique, l'alimentation, le divertissement, etc. Malheureusement bon nombres d'organisations plongent trop souvent dans de tels événements sans avoir eu suffisamment de préparation et sans avoir en place les ressources nécessaires pour agir de façon adéquate.

Il m'est apparu évident et ce dès les premiers instants de l'intervention que la méconnaissance des organisations les unes par rapport aux autres serait un handicap difficile à surmonter afin d'assurer une certaine cohésion et un niveau de confiance suffisant pour nous permettre de répondre efficacement aux besoins les plus pressants. Ajoutez à cela la pression et le stress incessant prêts à exacerber et enflammer tout objet de mésentente qui dans certains cas couvait bien avant les événements de janvier 1998. Ainsi, nous étions à même de constater que lorsque les organisations en présence et leurs représentants entretenaient des relations cordiales et empreintes d'un sentiment de confiance, rares s'avéraient les embûches qui ne pouvaient être franchies. Cet état d'esprit était même devenu la ligne de conduite pour l'ensemble des intervenants. Ainsi, cette préoccupation s'avérait un sujet de conversation quasi quotidien avec nos partenaires et plusieurs d'entre eux cherchaient même à apporter une solution aux problèmes à venir avant même qu'une demande formelle n'ait été formulée.

En 2000, mon implication au niveau de la renégociation des contrats de service de la Sûreté du Québec avec les municipalités impliquées me replongeait dans un contexte similaire à celui vécu en temps de crise. Je me suis interrogé à nouveau sur l'importance de la qualité de la relation entre les parties prenantes lors de telles situations conflictuelles. Plusieurs élus municipaux remettaient clairement en question l'attitude paternaliste, l'approche directive et le manque d'écoute de la Sûreté du Québec dans ce dossier. Ils nous faisaient clairement comprendre que c'était la loi sur les services policiers qui les avait contraints à signer des ententes de service et qu'ils ne se sentiraient

plus obligés dorénavant de poursuivre ce type d'entente. Il importait donc d'aborder cette problématique dans une perspective à plus long terme, axée sur le sens commun, la transparence, l'équité et l'éthique pour l'ensemble des parties prenantes impliquées. Il me parut alors évident que la confiance s'avérait un élément déterminant pour le développement de relations de qualité.

C'est ce questionnement qui m'a poussé à entamer un doctorat dans le cadre du programme de DBA¹ de l'Université de Sherbrooke. Ainsi, les propos du philosophe américain John Dewey sont peut-être ceux qui illustrent le mieux l'évolution de ma réflexion sur ce sujet. Ardent défenseur du pragmatisme, Dewey (1938) avançait qu'il ne fallait pas travailler à trouver la solution idéale ou la vérité absolue à une problématique sociale complexe. Il faut plutôt parvenir à mieux saisir une situation dans son contexte et ensuite, faire en sorte qu'elle soit mieux gérée afin de créer un bien-être pour les gens qui nous entourent.

Entreprendre une telle démarche d'analyse ne peut que s'avérer bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes qui ont été impliquées et parfois même affectées par la crise du verglas. Elle permet de remonter aux racines d'une telle problématique à la fois environnementale, technologique et sociétale permettant ainsi d'en comprendre les multiples ramifications trop souvent invisibles pour le simple citoyen et la société en général. C'est en tentant de montrer les aspects cachés de la crise qu'il est possible de dévoiler certaines habitudes fortement ancrées au niveau individuel ou des routines administratives au niveau organisationnel qui bien souvent paraissent anodines au quotidien mais qui à plus long terme peuvent entraîner des blocages divers et ainsi s'avérer nocives pour le bien-être de nos organisations, de nos communautés voir même, de notre relation avec la nature.

¹ Doctorat in Business Administration.

Cette démarche systémique, nous l'espérons, fournira sa contribution à une meilleure compréhension des systèmes complexes, des organisations ainsi que de leurs enjeux et postulats fondamentaux respectifs, des multiples composantes d'une crise et de la nécessité d'élever les discussions et les réflexions au niveau stratégique et non plus uniquement tactique. Elle contribuera de plus à identifier les apprentissages qui ont été réalisés et ceux qui tardent à se concrétiser ainsi que les solutions potentielles qui permettront aux gestionnaires et à leurs organisations impliquées en gestion de crise au Québec d'assurer la sécurité et le bien-être de la population pour les années à venir. Elle aidera de plus tous ceux et celles qui au fil des ans ont cherché des moyens pour faciliter leur quotidien en pareille situation. Nous aimons à croire que la majorité des lecteurs qui oseront aller de l'avant dans la lecture de cette thèse pourront s'identifier aux commentaires et aux analyses qui leurs ont été présentés et qu'ils ressentiront ainsi la nécessité d'entamer une telle réflexion axée vers les aspects davantage pragmatiques et révélateurs d'une telle approche. Très peu de recherches à notre connaissance se sont penchées sur cette problématique d'importance alors que dans un bon nombre d'officines, nombreux sont les gens impliqués qui en font un sujet de conversation quotidien, avant, pendant et après les crises.

DEUXIÈME CHAPITRE

CONTEXTE THÉORIQUE

Nous contrôlons nos entreprises ponctuelles, aveugles à leurs relations : nous n'avons ni science ni technique des interactions. Nous avons acquis notre efficience par la spécialité, d'où notre impuissance dans la somme. Autre raison des équilibres imprévus qui peuvent transformer en déficit, un bénéfice.

Michel Serres
Statue, 1989

Le premier chapitre aborde les fondements théoriques de cette étude de cas qui s'appuie principalement sur les notions de systémique et de pragmatisme.

1. CRISE ET SCIENCE

L'approche théorique utilisée dans cette recherche s'appuie en grande partie sur les principes, les outils et les méthodes proposées par les chercheurs et les penseurs qui ont contribué à la théorie des systèmes. L'utilisation de cette approche nous permet d'aborder globalement le phénomène étudié tout en permettant d'en dégager une compréhension enrichie en s'assurant de ne pas isoler les dimensions naturelles, techniques, sociales, politiques et organisationnelles de telles problématiques afin de tenter de mieux les gérer. Les apports distinctifs de chacune de ces dimensions, bien qu'elles soient nécessaires et indéniables, sont souvent insuffisants afin de dresser un portrait global d'une réalité complexe lorsqu'on les utilise isolément. Russel Ackoff (1994) a su présenter cette ambiguïté de façon éloquente dans le contexte de l'éducation. Selon lui :

One of the greatest disservice of formal education lies in the fact that students are induced to believe that every problem can be placed in a disciplinary category, such as physical, biological, psychological, sociological, political, or ethical. [...] However, there is no such thing as disciplinary problem. The world is not organized the way universities, colleges, and schools are, by disciplines. Disciplinary categories reveal nothing about the nature of the problems placed in them. [...] The effect of categorizing problems by disciplines is that they tend to be attacked only by people in that discipline. [...] Therefore, problems should be viewed

from as many different perspectives as possible before a way of treating them is selected. The best way often involves collaboration of multiple points of view, a transdisciplinary point of view (Ackoff, 1994, p. 186-187)².

Ian Mitroff et Harold Lindstone (1993) vont même plus loin en affirmant que cet état de fait est encensé par nos propres systèmes d'éducation qui selon eux sont des barrières au développement de la connaissance vis-à-vis certains types de problèmes souvent mal définis, ambiguës, voir complexes. Pour ces derniers :

The current system of education – at all levels – is not only a disaster, but unethical and unaesthetic. The partitioning of knowledge into separate, autonomous disciplines as the foundation for the structure of the current university is unethical because it grossly distorts the nature of important issues and problems. In this sense, it thus seriously hampers our ability to frame and formulate solutions for important social problems by distorting their nature. It is also unaesthetic because a reductionistic approach to knowledge distorts the style and the mood within which important problems are discussed (Mitroff et Lindstone, 1993, p. 66)³.

Plusieurs auteurs en théorie des systèmes se proposent ainsi de modifier substantiellement la façon habituelle de concevoir la réalité tout en articulant de façon constructive les liens existant entre de nombreuses disciplines.

² Un des plus grands méfaits de l'éducation formelle se trouve dans le fait que l'on laisse croire aux étudiants que chaque problème peut être placé dans une catégorie disciplinaire : physique, chimie, biologie, psychologie, sociologie, politique ou éthique. [...] Cependant, il n'existe pas de problèmes disciplinaires. Le monde n'est pas organisé de la façon dont les universités, les collèges et les écoles le sont, soit par disciplines. Les catégories disciplinaires ne révèlent rien de la nature des problèmes dans lesquelles on les place. [...] Cette catégorisation des problèmes par disciplines fait en sorte qu'ils tendent à être pris en charge seulement par les personnes de cette discipline. [...] Au contraire, les problèmes devraient être envisagés du plus grand nombre de différentes perspectives possible avant que la façon de les traiter soit choisie. La meilleure façon implique souvent la collaboration de multiples points de vue à travers une perspective transdisciplinaire.

³ Le système actuel d'éducation – à tous les niveaux – n'est pas uniquement un désastre, il est de plus non éthique et non esthétique. La fragmentation des connaissances en disciplines indépendantes et autonomes sur laquelle s'appuie la structure actuelle des universités n'est pas éthique parce qu'elle engendre des distorsions au niveau d'enjeux et de problèmes importants. En ce sens, ceci limite sérieusement notre habileté à mieux délimiter et formuler des solutions aux problèmes sociaux d'importance en modifiant leur nature. Elle s'avère aussi non esthétique parce que une approche réductionniste de la connaissance modifie le style et le tempérament dans lequel nous devons discuter de problèmes d'importance.

Nous tenterons par cette recherche de mettre en lumière la complémentarité entre différentes disciplines grâce à l'approche systémique. Notre but n'est donc pas de nier l'apport de ces diverses disciplines, mais plutôt de les révéler et de les intégrer en faisant ressortir les liens qui les unissent. Gregory Bateson (1977) éminent biologiste, anthropologue, psychiatre et théoricien des systèmes, a su nous orienter sur cette voie :

Le savoir est en quelque sorte enchevêtré ou tissé comme une étoffe et chaque morceau de savoir n'a de sens et d'utilité que par rapport aux autres morceaux (Bateson, 1977, p. 41).

Nous sommes d'accord avec le fait que la majorité des disciplines académiques retrouvées dans tout curriculum universitaire constituent la base première de la plupart des analyses scientifiques sérieuses et que ces disciplines demeurent indispensables à une compréhension globale du cas à l'étude. Ainsi, l'approche que nous préconisons ne se veut pas uniquement théorique, mais d'abord et avant tout pragmatique. Elle permettra de proposer des politiques, des stratégies et des actions qui tiendront compte et révéleront les interdépendances entre les systèmes sociaux, technologiques et naturels.

Dans ce premier chapitre, nous tenterons de montrer la pertinence d'utiliser une pensée systémique et pragmatique en science, et plus particulièrement en gestion. Nous présenterons donc les différentes notions systémiques développées par les auteurs qui ont emprunté cette voie.

1.1 Approche scientifique et fragmentations

La révolution scientifique entreprise depuis le XVI^e siècle est tributaire des avancées de savants et de philosophes tels Galilée (1564-1642), Descartes (1596-1650), Bacon (1561-1626) et Newton (1642-1727) qui modifièrent radicalement notre compréhension du monde. Dans son ouvrage de 1637, *Discours de la méthode*, le savant et philosophe français René Descartes propose une vision de la Nature axée sur le rationalisme et sur un idéalisme mathématique. Il énonce alors quatre préceptes fondamentaux qui pour lui sont suffisants pour conduire tout travail de recherche :

Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie, que je ne la connusse évidemment être telle : c'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention; et de ne comprendre rien de plus en mes jugements, que ce qui se présenterait si clairement et si distinctement à mon esprit, que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute. Le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre. Le troisième, de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu, comme par degrés, jusqu'à la connaissance des plus composés; et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres. Et le dernier, de faire partout des dénombrements si entiers, et des revues si générales, que je fusse assuré de ne rien omettre (Descartes, 1637, dans Misrachi, 1951, p. 46).

C'est par l'approche scientifique que Descartes met de l'avant une méthodologie centrée sur la pensée analytique, le réductionnisme et une vision mécaniste de la réalité. Cette vision traditionnelle de la méthode scientifique se veut à la fois rationnelle et objective et vise une connaissance empirique de la réalité par l'entremise d'un plan expérimental d'observation qui est contrôlable, vérifiable et qu'il est possible de reproduire. Pour Ackoff (1994), le réductionnisme est une doctrine qui présuppose que la réalité, les événements, les objets, leurs comportements, leurs propriétés ainsi que notre expérience et notre connaissance d'eux sont construits à partir d'éléments ultimes et indivisibles. La pensée analytique, qui découle du réductionnisme, représente le processus mental par lequel tout phénomène à expliquer doit être brisé et séparé en parties. De ces parties sont ensuite déduites des propriétés et des comportements qui sont ensuite généralisés au tout.

L'approche scientifique, s'articule sur des principes philosophiques prônant la causalité de type linéaire et reposant sur une vision mécaniste du monde. Il est indéniable que cette approche a permis à la science de faire des progrès prodigieux depuis le XVI^e siècle. Cependant, l'approche analytique, parce qu'elle tend à toujours diviser en parcelles afin de mieux comprendre, a réduit de plus en plus les champs d'investigation respectifs, isolant par le fait même les disciplines les unes des autres et les modèles théoriques qui les sous-tendent. Ce qui a fait dire de façon ironique au philosophe et Académicien des sciences George Gusdorf :

[...] le spécialiste, de façon paradoxale, est celui qui en sait de plus en plus sur un objet de moins en moins étendu, de sorte que l'apogée de la spécialisation est de savoir tout sur rien (Gusdorf, 1990, p. 51).

Quelques auteurs et même des scientifiques de renom des sciences dites "exactes" se questionnent sur notre rapport actuel au monde, en particulier au monde naturel, afin de limiter les conséquences néfastes de l'exploitation de la nature par l'homme. Par exemple, le physicien David Bohm (1991), attribue cette maladresse de l'homme à un dysfonctionnement de la pensée. Selon Bohm :

Thought has developed in such a way that it has an intrinsic disposition to divide things up. This way of thinking has been given a name: fragmentation. It has created all this troubles [...] and also our inability to solve the ecological problems, and economic problems, and so on (Bohm et Edwards, 1991, p.3)⁴.

Il s'ensuit que lorsque nous abordons des problématiques complexes, le mode de pensée que nous privilégions est très analytique. La fragmentation privilégiée alors peut pêcher par deux excès soit en réalisant une mauvaise séparation, à l'endroit où la connexion est trop forte, soit en faisant une mauvaise unification, liant des parties qui n'ont pas d'unité. Le fait alors de s'attarder à l'un ou l'autre des ces faux problèmes nous fait perdre de vue la vision globale du problème. Pour Bohm :

This fragmented way of thinking prevents a deeper inquiry into our problems by concentrating on effects. All our energy is taken up with our response to the immediate issues, and we don't get in contact with the whole problem (Bohm et Edwards, 1991, p.15)⁵.

Ces deux auteurs ont proposé d'aborder les problématiques complexes qui peuvent toucher à la fois les systèmes économiques, sociaux et environnementaux par l'entremise d'une approche plus riche que l'approche analytique seule. Selon eux, il est

⁴ La pensée s'est développée de telle façon qu'elle a une disposition intrinsèque à diviser les choses. Cette façon de penser porte un nom : la fragmentation. C'est elle qui a créé tous ces problèmes [...] et aussi notre incompetence à résoudre les problèmes écologiques, les problèmes économiques, etc.

⁵ Cette façon de «penser fragmenté» empêche un approfondissement de nos problèmes en se concentrant sur les effets. Toute notre énergie est mobilisée par notre réponse aux enjeux immédiats et nous n'entrons pas en contact avec le problème global.

impérieux de sortir de notre mode habituel de réflexion et d'établir une relation plus harmonieuse entre l'être humain et le monde qui l'entoure. Face à ces fragmentations, nous avons besoin d'une nouvelle forme d'appréhension de la réalité.

La démarche scientifique ne peut plus se permettre de viser uniquement l'efficacité, elle doit aussi rechercher l'efficience. Pour Chester Barnard (1886-1961), l'un des fondateurs les plus prestigieux de la gestion stratégique et du leadership aux États-Unis, toute activité organisationnelle nécessite que l'on considère à la fois les aspects producteurs et destructeurs de cette activité. Il est dorénavant impérieux de ne plus ignorer les effets secondaires et inattendus de nos principes et habitudes de gestion. Barnard (1938) présente ainsi la distinction entre les notions d'efficacité et d'efficience :

When a specific desired end is attained we shall say that the action is effective. When the unsought consequences of the action are more important than the attainment of the desired end and are dissatisfactory, effective action, we shall say, is inefficient. When the unsought consequences are unimportant or trivial, the action is efficient. [...] The efficiency depends upon what is secure and produce on the one hand, and how it distributes it ressources and how it changes motives on the other. Everything that it does involves physical, biological and social forces, applied to particular factors –physical, biological, personal and social – in the situation as a whole (Barnard, 1938, p.19 et 59)⁶.

La notion d'efficience, proposée par Barnard, ne vise plus uniquement une juste allocation des ressources mais elle implique aussi d'autres dimensions plus complexes et moins rationnelles telles les facteurs individuels et sociaux. Afin d'éviter une gestion "inefficiente", tout gestionnaire se doit de tenir compte des effets secondaires non voulus majeurs que le but désiré de l'action managériale soit atteint ou non atteint. La marque essentielle du professionnalisme d'un gestionnaire s'exprime par sa capacité à faire une

⁶ Quand un but spécifique est atteint, nous dirons que l'action est "efficace". Quand les conséquences non voulues de l'action sont plus importantes que l'atteinte du but désiré et sont insatisfaisantes, l'action efficace sera dite "inefficiente". Quand les conséquences non attendues ne sont pas importantes ou triviales, l'action est "efficiente". [...] L'efficience dépend d'une part de ce qu'elle assure et produit, et d'autre part de la façon dont elle distribue les ressources et change les motivations. Tout ce qu'elle fait implique les forces physiques, biologiques et sociales, appliquées aux facteurs particuliers – physiques, biologiques, personnels et sociaux – de la situation considérée comme un tout.

distinction entre l'efficacité, dérivée du libre arbitre humain, et l'efficience, dérivée du contexte environnemental. Dans un entretien avant sa mort, Barnard affirmait :

Avant de donner un médicament, vous avez intérêt à connaître les effets secondaires. En fait, chaque cadre compétent est conscient de cela à chaque instant : "Si je fais ceci, ce que j'aimerais faire, j'accomplirai ce résultat; mais en même temps je produirai ces autres circonstances qui peuvent être beaucoup plus inquiétantes et importantes". Cela est la chose la plus difficile à voir pour un amateur; c'est celle que le professionnel comprend dans l'exercice de son métier particulier (Pauchant, 1995, p.156).

Cette conception particulière de l'activité humaine et de sa gestion fait ressortir le lien paradoxal qui existe entre les aspects plus productifs et le côté plus sombre de toute production. Elle nous amène de plus à tenir compte de deux notions primordiales dans le cadre de cette recherche, soit celle de pragmatisme et celle de système.

1.2 Pragmatisme

Certains scientifiques et philosophes américains du début du XXe siècle ont remis en question la nature et les objectifs de l'approche scientifique telle que prônée à cette époque par l'ensemble de la communauté scientifique. Alfred North Whitehead (1861-1947), William James (1842-1910) et John Dewey (1859-1952) ont mis de l'avant une philosophie dite pragmatique dont la tradition remonte aux sources même de la pensée grecque. Cette vision particulière propose de concevoir la science non plus comme la quête de la seule connaissance ou l'établissement de la vérité absolue mais plutôt comme une relation utile et dynamique entre l'être humain et le monde. Pour Dewey :

In classical Greek philosophy, the varied fields were welded into that single comprehensive view. Especially notable is the fact that, in the absence of the latter sharp division between subject and object, psychology was a science allied to biology which in turn was allied to physics, while morals and politics were parts of a theory of Nature. Man was conceived in relation with nature, not as something set apart (Dewey,

1938, p. 83)⁷.

La société, tout comme la majorité des organisations d'aujourd'hui, met en avant plan les dimensions économiques, financières, politiques et technologiques de ses activités. Cependant, bons nombres de crises aussi bien sociales qu'environnementales ont montré, comme le soulignait Dewey au début du siècle dernier, qu'il ne faut pas négliger les dimensions biologiques, physiques, écologiques et autres, tout aussi importantes. Ainsi, selon Pauchant (1994) rappelant les enseignements de Dewey, la recherche scientifique devrait viser à comprendre les situations problématiques complexes et s'efforcer de les résoudre. La recherche se doit d'être initiée par «a felt difficulty» telle une souffrance, un sentiment d'injustice ou de dysharmonie, une crise et avoir comme but pragmatique de viser «the transformation of a problematic situation wich involves confusion and conflicts into a unified one» (Pauchant, 1994, p. 47)⁸.

Un autre philosophe des sciences bien connu, Karl Popper (1902-1994), en voulant aussi redéfinir la pensée scientifique affirmait en adoptant un esprit pragmatique que «[...] science starts from problems; that we reach a new theory, mainly, by trying to solve problems » (Popper, 1963, p. 155)⁹. Popper, tout comme l'avait fait Dewey avant lui, se tourne aussi du côté de la tradition grecque afin de dénoncer les impasses appréhendées de la spécialisation et de la fragmentation à outrance de la science moderne. Pour Popper :

I want to return to the simple straightforward rationality of the Presocratics. [...] The questions which the Presocratics tried to answer were primarily cosmological questions... It is the problem of understanding the world in which we live; and thus ourselves (who are part of that world)

⁷ Dans la philosophie grecque classique les différents champs étaient soudés en une seule vaste vision. Il est particulièrement remarquable, qu'en l'absence de division franche entre le "sujet" et "l'objet", la psychologie était une science associée à la biologie, elle-même associée à la physique, tandis que la morale et la politique faisaient parties d'une théorie de la Nature. On concevait l'homme comme en relation avec la nature, et non comme séparé.

⁸ «Une difficulté ressentie» et « La transformation d'une situation problématique qui implique conflit et confusion, en une situation unifiée ».

⁹ « [...] la science part des problèmes; nous arrivons à une nouvelle théorie, principalement, en essayant de résoudre des problèmes ».

and our knowledge of it. [...] For me both philosophy and science lose all their attraction when they give up that pursuit – when they become specialisms and cease to see, and to wonder at, the riddles of our world (Popper, 1963, p. 136)¹⁰.

Ainsi ces auteurs, nous renvoient à la nécessité que la science parte de problèmes réels et tente de les résoudre afin de renouer le lien entre la science et la nature en essayant d'établir ainsi un lien plus harmonieuse entre l'espèce humaine et le monde qui l'entoure. C'est dans cette optique que notre recherche fut entreprise, en utilisant comme point d'encrage une crise majeure et ce afin de mieux comprendre et de révéler les facettes bien souvent ignorées de la vie à l'intérieur des organisations. Comme le faisait remarquer David Bohm et Chester Barnard précédemment, nous devons faire appel à une forme de pensée nouvelle qui nous permettra de tenter de mieux saisir la complexité du réel. L'approche systémique pourrait s'avérer une alternative intéressante en ce sens.

1.3 Systèmes

1.3.1 *Théorie générale des systèmes*

Le biologiste Von Bertalanffy (1901-1972), considéré comme le père de la Théorie générale des systèmes, s'appuie aussi sur les philosophes présocratiques afin d'aborder les problématiques complexes. Pour Bertalanffy, cette tradition « [...] nous fait pénétrer au cœur de l'originalité profonde du monde vivant » (Von Bertalanffy, 1961, p.167). Il nous invite aussi à percevoir que :

L'univers tout entier, aussi bien que les entités distinctes qui le composent, est une unité des contraires [...] qui, pourtant, à travers leurs antagonismes, à travers leur lutte, constituent et maintiennent un tout qui les dépasse (Von Bertalanffy, 1961, p.82).

¹⁰ Ce que je veux, c'est retourné à la rationalité simple et directe des Présocratiques. [...] Les questions auxquelles les Présocratiques essayaient de répondre étaient principalement des questions cosmologiques [...]. C'est le problème de comprendre le monde dans lequel nous vivons; et donc de nous comprendre nous mêmes (qui sommes parties du monde) et la connaissance que nous avons. [...] Pour moi, la philosophie et la science perdent tout leur attrait quand elles abandonnent cet objectif – quand elles deviennent des spécialités et cessent de voir les énigmes de notre monde – et de s'en émerveiller.

Cette théorie, considérée à l'origine de la systémique moderne, cherche à dévoiler la complémentarité entre les diverses approches spécialisées. Il ne s'agit pas ici de rejeter les différentes disciplines, mais plutôt de les intégrer, évitant ainsi les fragmentations. Pour Bertalanffy :

It is necessary to study not only parts and processes in isolation, but also to solve the decisive problems found in the organization and order unifying them, resulting from dynamic interaction of parts, and making the behaviour of parts different when studied in isolation or within the whole (Von Bertalanffy, 1968, p. 31)¹¹.

Selon cette approche, un effort de recherche plus large doit se mettre en place non seulement au niveau de l'étude des diverses parties, qu'elles soient de différentes natures, mais aussi des relations qui existent entre elles et de leur évolution en vue d'appréhender la totalité du système à l'étude. En fait, l'origine même du mot système nous vient du mot grec *sustêma* qui signifie "assemblage", "composition". Il comporte donc l'idée d'un tout composé d'éléments qui se tiennent ensemble. Aujourd'hui, le mot "système" est utilisé régulièrement dans pratiquement toutes les sciences, il est même fréquemment employé dans le langage quotidien. Ce qui a fait dire à McWhinney, au sujet des systèmes :

Every one has experience of systems. We know them intimately, we can talk about them with warmth and pain, we study them in the guise of science, of social processes, of family history. The machines that surround us, the plants that make them, the plants that grow in the garden, games, dances, political elections – all can be understood as systems (McWhinney, 1990, p. i)¹².

Avec le temps, plusieurs chercheurs d'horizons différents, ont tenté de fournir une définition plus précise du concept de système. Durand (1979) a même répertorié une série de définitions d'auteurs bien connus dans différentes disciplines :

¹¹ Il est nécessaire d'étudier non seulement les parties et les processus isolément, mais aussi de résoudre le difficile problème que posent l'organisation et l'ordre qui les unissent, résultant de l'interaction dynamique des parties, et faisant que le comportement des parties est différent lorsqu'on l'étudie isolément ou au sein du tout.

¹² Nous les connaissons intimement, nous pouvons parler d'eux avec chaleur mais aussi douleur, nous les étudions sous l'aspect de la science, des processus sociaux ou des histoires de famille. Les machines qui nous entourent, les usines qui les fabriquent, les plantes qui poussent dans les jardins, les jeux, les danses, les élections politiques peuvent tous être envisagés comme des systèmes.

Pour de Saussure, un des grands de la linguistique et un précurseur, le système est “une totalité organisée, faite d’éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité”. Pour Von Bertalanffy, c’est un “ensemble d’unités en interrelations mutuelles”. Pour Lesourne, c’est un “ensemble d’éléments liés par un ensemble de relations”. Les trois définitions ci-dessus, très voisines, mettent l’accent sur les deux notions d’interrelations et de totalité. Trois autres définitions mettent chacune l’accent sur une notion complémentaire. Celle de Rosnay “ensemble d’éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d’un but”. Celle de Ladrière “objet complexe, formé de composantes distinctes reliées entre elles par un certain nombre de relations”. Celle de Morin “unité globale organisée d’interrelations entre éléments, actions ou individus” (Durand, 1979, p. 9-10).

De ces différentes définitions, il devient possible de considérer le système comme une représentation abstraite d’une entité complexe. Le système peut donc être considéré comme un tout, composée d’éléments, organisé par des relations/interactions et délimité par rapport à l’environnement par des frontières (Durand, 1979). De cette définition générale, il est possible de faire ressortir les concepts fondamentaux de la théorie des systèmes soit l’interaction, la globalité, l’organisation et la complexité. Une meilleure compréhension de ces quatre concepts nous permettra de préciser notre compréhension de la notion de système, ce qui nous permettra ensuite d’aborder la théorie systémique de façon plus approfondie.

1.3.2 La relation et l’interaction

La relation est centrale dans la théorie des systèmes car elle particularise un système donné. Elle qualifie le type de dépendance qui existe entre les entités du système ainsi que les propriétés qu’elles affichent. Contrairement à ce qui a généralement été véhiculé en science classique, ces relations sont basées non pas sur la causalité linéaire ($a \rightarrow b$) mais bien sur la causalité mutuelle ($a \leftrightarrow b$), d’où l’idée d’interaction. Cette interaction qui montre une interdépendance entre les entités peut prendre des formes plus ou moins complexes. L’une de ces formes particulières d’interaction est la rétroaction (ou feed-back) qui est à la base des travaux de Norbert Wiener. Par ses travaux de recherche, Wiener lança au début des années 50, la cybernétique. Le terme cybernétique, qui

provient du mot grec *kubernesis* signifie “l’action de manœuvrer un navire” ou au sens figuré l’action de diriger, de gouverner (Durand, 1979). Cette nouvelle science, qui touche à des domaines aussi divers que les mathématiques, la statistique, la technologie des machines à calculer, la biologie cellulaire et du système nerveux, la physiologie humaine et même la psychologie, a connu un développement considérable et des applications très nombreuses au fil des années. Pour Durand :

[...] la cybernétique est une science carrefour qui, d’une part, s’appuie sur des découvertes intervenues dans des sciences ou des techniques différentes et dont les apports, d’autre part, contribuent à favoriser les progrès des sciences relevant soit du domaine physique, soit du vivant, voire du social (Durand, 1979, p. 38).

Le type d’interaction observé à l’intérieur d’un système peut montrer plusieurs particularités. La rétroaction négative ou compensatrice (“negative feedback”) est une relation qui va dans le sens contraire du comportement du système afin de garder son équilibre ou son homéostasie pour les systèmes biologiques. Par exemple, lorsque l’être humain réalise un effort physique considérable, se déclenche alors le mécanisme de la transpiration afin de garder constante la température interne de son corps. D’un niveau différent la rétroaction positive ou amplificatrice (“positive feed-back”) est une interaction qui, loin de freiner le système, l’emporte dans la spirale inflationniste d’un cercle vicieux. Par exemple, le “krach boursier” de 1929 et celui du “lundi noir” d’octobre 1987 illustrent très bien cette rétroaction positive. Il se produit alors une spirale amplificatrice où chaque vente d’actions additionnelles alimente le désir de vendre des actionnaires.

Ces interactions peuvent aussi avoir la propriété d’être faibles (“loosely-coupled”) ou fortes (“tightly-coupled”) ayant ainsi des répercussions très importantes sur le comportement général du système. Pour Wiener, ces interactions peuvent varier à l’intérieur même du système :

Nous devons considérer l’organisation comme quelque chose où il y a une interdépendance entre les différentes parties organisées mais où cette interdépendance a des degrés. Certaines interdépendances doivent être plus importantes que d’autres, ce qui revient à dire que l’interdépendance n’est pas complète et que le fait que certaines variables du système soient

déterminées laisse à d'autres des chances de varier (Lapierre, 1992, p. 41).

Ainsi, certaines interactions ou groupes d'interactions peuvent s'avérer déterminantes dans le comportement général du système. Nous y reviendrons un peu plus loin dans le contexte de la gestion des crises.

1.3.3 La notion de tout et de globalité

Pascal avait entrevu avec justesse au XVII^e siècle la notion de globalité d'un système en affirmant que le tout est supérieur à la somme de ses parties. Il avait alors entrevu que des propriétés émergentes naissent de l'organisation d'un système, plus précisément des interactions qu'on y retrouve.

C'est Von Bertalanffy en 1955, qui démontra scientifiquement que des systèmes ne peuvent pas être appréhendés uniquement par l'investigation des parties isolées les unes des autres. Il affirme que l'organisation des interactions du tout (ou du système) apporte quelque chose de plus ou de moins que l'addition des parties. Le tout est donc davantage qu'une forme globale et implique donc l'apparition de qualités émergentes que ne possédaient pas les parties. Edgar Morin (1995) utilise l'exemple de la molécule d'eau (H_2O) afin de nous faire comprendre les qualités émergentes du tout comparativement aux simples molécules d'hydrogène (H) et d'oxygène (O) qui en constitue les parties. L'eau obtenue par l'entremise du tout peut faire plus que les molécules prises isolément, cependant elle peut aussi faire moins si on considère que la molécule d'eau n'entre pas en combustion au contact du feu mais l'étouffe plutôt. Morin utilise un autre exemple afin d'expliquer le rapport de l'être humain à la nature. Pour lui, le point de vue écosystémique qui sous-tend l'idée de globalité, modifie notre perception et notre vision de la Nature et de l'être humain :

L'écosystème, ce n'est pas l'écosystème moins les individus, mais l'écosystème avec les individus; l'individu, ce n'est pas l'individu moins l'écosystème, mais l'individu avec l'écosystème (Morin, 1994, p. 329).

Il devient alors impossible de traiter une dimension sans affecter l'autre, l'une étant comprise dans l'autre, la partie étant dans le tout et le tout dans les parties. Pour Morin (1995) on se trouve en présence d'un principe dialogique qui unit deux principes, idées ou notions à première vue antagonistes mais qui sont finalement indissociables et indispensables pour leur définition commune et pour l'interprétation de la réalité.

1.3.4 L'organisation

De façon générale, la physique classique s'est principalement intéressée au problème de la "complexité non organisée", telle le comportement de molécules gazeuses en milieu fermé qui selon des principes de thermodynamique n'échangent que de l'énergie mais aucune matière avec l'environnement. Bertalanffy (1968) affirme cependant que nous sommes plutôt confrontés aujourd'hui par l'entremise des sciences biologiques, comportementales et sociales à la "complexité organisée". Cette complexité nécessite de notre part une meilleure compréhension de concepts tels la globalité, l'organisation, la téléologie (ou finalité), la différenciation ou la directivité. Ainsi, il devient primordial pour la science moderne de jeter les bases d'une science de l'organisation. C'est ce que propose la théorie des systèmes. De même, Morin affirme que :

L'organisation est l'agencement des relations entre composants ou individus qui produisent une unité complexe organisée, ou système, dotée d'une relative autonomie (Morin, 1994, p. 282)

L'organisation pour Durand (1979) peut donc être vue à la fois par les deux bouts de la lorgnette, soit comme a) un état organisé de la matière dans un but bien précis, b) un processus dynamique. Le premier axe d'étude fait davantage référence aux divers aspects structurels du système tels la frontière qui le sépare de son environnement, les éléments qui le constitue, le réseau de relation, les ressources requises et qui donc sont plus facilement observables. Le deuxième axe privilégie plutôt les aspects fonctionnels du système tels les flux de natures diverses, les centres de décision, les boucles de rétroaction et les délais de réponse, le tout bien souvent en développement constant et évolutif. Il ne faut pas non plus oublier les liens directs qui existent entre le système et

l'environnement.

Les entrées et les sorties qui matérialisent ces rapports peuvent s'avérer plus ou moins nombreux et intenses selon l'ouverture du système avec le monde qui l'entoure. Cet élément de complexité inhérent à tout système débouche éventuellement sur un état fondamental, celui de l'autonomie du système. Comme le précise Morin, l'organisation spécifique d'un système donné dégage nécessairement un niveau d'autonomie propre à ce système :

L'organisation est l'agencement des relations entre composants ou individus qui produisent une unité complexe organisée, ou système, dotée d'une relative autonomie. L'organisation, constitue, maintient, entretient des systèmes autonomes, c'est-à-dire l'autonomie de ces systèmes (Morin, 1994, p. 282).

Cette autonomie se produit aussi bien globalement qu'à l'intérieur des sous-systèmes qui le constituent. Il en ressort ainsi une souplesse adaptative et une capacité de transformation des sous-systèmes tout autant que du système en général face à la nouveauté à laquelle il est confronté. Cette autonomie du système et sa capacité d'adaptation se met en place par la diversité de ses multiples composantes. Plus grande sera la diversité des composantes du système, plus grande sera la variété de l'information qu'elles afficheront et meilleure sera sa capacité d'adaptation. C'est ce que selon Lapierre (1992), Ross Ashby appelle la loi de la variété requise.

En d'autres termes, l'organisation des composantes du système qualifié de souple, rend ce système beaucoup plus en mesure de répondre aux changements de son environnement alors que l'organisation rigide peut être performante uniquement dans la mesure où son environnement ne change aucunement. Lapierre (1992) utilise le terme morphogenèse pour décrire cette capacité d'auto transformation adaptative de l'organisation du système. Cette capacité essentielle à tout système, qu'il soit organique ou social, permet de repousser sa disparition inévitable en déjouant les interactions désorganisatrices des sous-systèmes engendrées par les oppositions, les conflits et les blocages.

1.3.5 *La complexité*

Ces questions d'organisation de la matière et des différents degrés d'ouverture du système vis-à-vis l'environnement nous amène à nous questionner sur les différents niveaux de hiérarchie qu'on y retrouve et donc sur les différents degrés de complexité développés. Lapierre (1992) exprime cette idée lorsque qu'il affirme qu'un système n'est pas seulement un "tout" mais à la fois aussi une partie d'un tout plus grand. Il utilise alors le terme "holon" pour définir cette propriété dialogique d'un système qui peut être observé à la fois vers l'intérieur en tant que tout, mais aussi vers l'extérieur en tant que sous-système d'un système qui l'englobe. Ce terme particulier fut introduit selon Lapierre (1992) par le philosophe et écrivain Arthur Koestler, à titre de propriété particulière des systèmes. En fait, le terme "holon" proviendrait du mot grec *holos* qui signifie "tout" et auquel on aurait ajouté le suffixe *on* qui suggère une particule ou une partie, tels les mots "neutron" ou "proton".

Cette conscience de la complexification croissante de l'organisation de la matière fut fort bien décrite par l'astrophysicien Hubert Reeves, entre autres, lorsque qu'il aborde la notion de hiérarchie de la complexité s'organisant et se déployant comme une pyramide inversée depuis la naissance de l'Univers. La matière s'organise donc du plus simple vers le plus complexe, des simples quarks aux plantes et aux animaux (Reeves, 1981). Une complexité, faut-il se le rappeler, qui n'est pas nécessairement synonyme de supériorité comme se plaît à nous le rappeler fréquemment dans ses nombreux ouvrages le paléontologue Stephen Jay Gould lorsqu'il nous rappelle que toutes les espèces vivantes sont égales puisqu'elles proviennent toutes de la même souche (Gould, 1982).

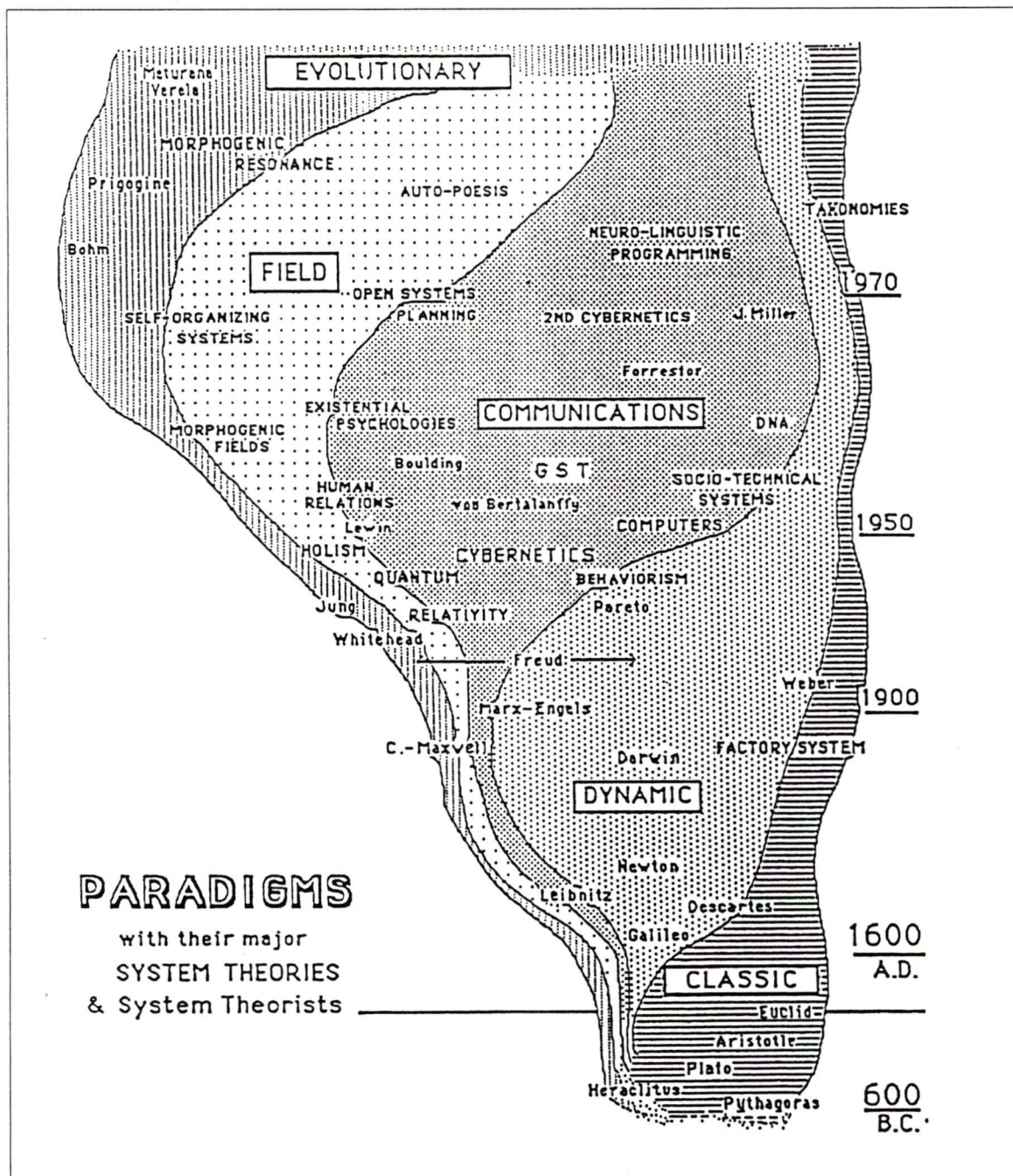
Ces différentes préoccupations développées envers les systèmes ont apporté avec elle l'approche systémique comme moyen d'appréhender la réalité.

1.4 Théorie systémique

1.4.1 *Les racines du développement de la pensée systémique*

Une étude de McWhinney (1990) sur les théories du système montre comment la tradition systémique a évolué à partir de ses racines qui remontent aux origines de la science occidentale présocratique. Cette évolution de la pensée systémique possède de nombreuses branches. Pour McWhinney les origines de la pensée systémique couvrent deux périodes : la période classique qui remonte à l'ère grecque (environ 600-200 A.J.) et la période dynamique qui débute avec l'ère newtonienne jusqu'à nos jours. S'appuyant sur les bases de la période classique, le développement général de la pensée systémique s'est ainsi divisée en cinq grandes périodes ou branches : classique, dynamique, communications, champs, évolution des formes (voir figure 1).

Figure 1
Les différents paradigmes de la pensée systémique : théories, théoriciens et perspectives



McWhinney, W. (1990). *Of paradigms and system theories*.
Manuscrit non publié, Fielding Institute.

Selon McWhinney, l'étude des origines de la pensée systémique nous renvoie aux philosophes grecs de l'époque présocratique et par la suite à Platon, aussi qualifiés de "philosophes de la nature". Ces différents penseurs avaient développé une cosmologie (vision du monde) où la philosophie, la science, les arts, les humanités et la religion formaient un tout (Pauchant, 1997). Bons nombres de traditions philosophiques et religieuses millénaires avaient développé des cosmologies, qui sans posséder évidemment l'expertise scientifique, montraient indéniablement les caractéristiques de la pensée systémique, soit le flux, le changement, l'unité, l'interrelation et l'interdépendance.

Les premiers pas de la science, dévoilant l'époque classique selon McWhinney, se démarque avec l'apparition du rationalisme mathématico-logique prôné par Aristote qui postule un ordre permanent et statique du monde. De cette première époque émergea l'époque dynamique, sous l'influence de la science "mécaniste" d'influence galiléonewtonienne. L'univers était alors considéré sous les traits d'un ensemble de solides évoluant selon des lois universelles du mouvement (McWhinney, 1990).

Le début du XX^{ème} siècle montre l'émergence de ce qui est considéré comme la "première" systémique. Associés à l'époque des communications, les ouvrages de Von Bertalanffy (1968), *Théorie du système générale* et de Norbert Wiener (1948), *Cybernétique ou contrôle et communication dans l'animal et dans la machine*, jetèrent les bases d'une science nouvelle qui connu d'énormes développements et des applications très nombreuses. On mit alors l'accent sur la compréhension des divers types de relations existant entre les composantes du monde. C'est au début des années 50 aux États-Unis que l'on voit naître la théorie générale des systèmes, mieux connue sous le nom de systémique. Son champ d'application s'élargit progressivement aux domaines des sciences humaines et sociales en mettant surtout l'accent sur les concepts de structure, d'information, de régulation et de totalité. Le développement considérable de la cybernétique à la même période, qui tente de proposer des modélisations du monde en tenant compte de ces relations, se tourne plutôt du côté de la machine prise comme un système physique ou un mécanisme d'où émerge une finalité particulière puisque conçue afin de réaliser des opérations déterminées à l'avance par l'homme. Ce qui explique que

le cybernéticien Couffignal définissait la cybernétique comme « l'art et la science d'assurer l'efficacité de l'action » (Durand, 1979, p.40).

L'évolution du mouvement de la systémique et de la cybernétique vers une volonté affirmée de mieux saisir le monde par le biais de l'émergence de l'organisation et de la complexité donna naissance à ce qui est convenu d'appeler aujourd'hui, la "seconde systémique". Ce renouveau donna naissance à deux nouvelles branches de la systémique. La première branche, l'époque des champs, se penche sur l'étude des phénomènes d'auto organisation. La deuxième branche, l'époque de l'évolution, axe ses recherches sur la morphogenèse, soit l'étude de la co-évolution des structures des parties et du tout. Cette dernière branche, plus récente, intègre des questions plus proches des sciences humaines comme les problèmes de sens et de conscience largement débattues aujourd'hui dans ce qu'il est convenu d'appeler les sciences cognitives (McWhinney, 1990).

Nous avons donc choisit de nous inscrire dans cette tradition systémique qui depuis ses débuts postule une nécessité fondamentalement pragmatique de relation forte entre la connaissance et l'expérience, la science et le monde et entre l'individu et la nature et ce, afin d'agir dans le monde. Nous considérons cette approche en ce sens qu'elle tient compte des parties et du tout ainsi que leurs relations et interrelations. Elle tient aussi compte du fait que la complexité s'exprime par l'entremise de regroupements de constituants hétérogènes posant le paradoxe de l'un et du multiple de même qu'un tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions.

1.4.2 Caractéristiques de l'approche systémique

Ce compte rendu succinct de l'évolution de la pensée systémique nous donne un avant goût de sa pertinence dans le cadre de cette recherche. Il s'avère donc important à ce stade-ci d'en préciser la nature et d'en distinguer les usages en rappelant les cinq propositions suivantes mises de l'avant par Pauchant (1997a) :

1.4.2.1 La pensée systémique est moins analytique que synthétique. Provenant du Grec *analysis* signifiant décomposition et *analuein* signifiant résoudre, l'analyse vise à décomposer un tout en termes élémentaires afin de résoudre un problème (Pauchant, 1997a). Elle met l'accent sur les variables, les composantes, les unités élémentaires. L'exemple classique de la pensée analytique se retrouve dans l'utilisation même du terme atome, forgé par Démocrite, sur la base du privatif *a* et du verbe grec *tomein* signifiant couper. L'atome y est alors vu comme "ce qu'on ne peut pas couper" et représente l'unité élémentaire que l'on doit comprendre afin de saisir le monde.

De façon différente, la pensée synthétique, du Grec *sun* signifiant ensemble ou avec, considère des totalités. Elle étudie les relations entre les variables d'un ensemble et les relations de cet ensemble avec des systèmes plus larges. Elle complète et nuance la pensée analytique plus qu'elle ne s'y oppose en essayant de cerner la globalité d'un système et de le comprendre dans son contexte. Utilisée en gestion, l'approche systémique tente de mieux comprendre les relations multiples et complexes entre les dimensions économiques, politiques, technologiques, sociales, écologiques, psychologiques, éthiques qui composent le système à l'étude et définissent ses relations aux systèmes plus larges.

1.4.2.2 La pensée systémique n'est ni synonyme de systématique, ni de holisme. La pensée systématique propose de décomposer le système en parties dans le but de classer ces parties de façon exhaustive afin de comprendre le tout. D'autre part, l'holisme propose d'appréhender le système dans sa totalité afin de comprendre les diverses parties. L'une comme l'autre, ces deux approches utilisent la même supposition de base, soit qu'il est possible de cerner la compréhension d'un système. Cependant, ni l'une ni l'autre ne reconnaît les dimensions paradoxales, complexes, ambiguës, incertaines dues à la fluidité des systèmes, à l'évolution des interactions, au devenir qui sont fondamentales lorsque l'on veut aborder des problématiques particulières soulevées antérieurement dans ce texte.

1.4.2.3 La pensée systémique n'est pas synonyme de cybernétique. À l'ère des technologies informatiques et de l'autoroute électronique, il n'est pas surprenant de constater que la systémique soit aujourd'hui associée intimement à la cybernétique et à la modélisation informatique. Plusieurs centres de recherche, tel le Santa Fe Institute au Nouveau-Mexique, mettent beaucoup d'énergie à modéliser à l'aide d'outils informatiques des systèmes dits complexes ou chaotiques. Cependant, même si ces efforts contribuent à améliorer notre connaissance de systèmes complexes, il ne faudrait pas croire qu'une simulation cybernétique, même générée par des ordinateurs très puissant, puisse simuler de façon exacte un monde beaucoup plus complexe et organique dans lequel nous vivons. Les objectifs poursuivies par ces recherches, mêmes s'ils présentent un intérêt en gestion, risquent à la fois de trop simplifier voir de dénaturer le réel et surtout d'éloigner le chercheur de la reconnaissance de la réalité concrète et locale des phénomènes à l'étude et de la complexité du réel.

1.4.2.4 La pensée systémique est ancrée dans une personne. L'approche systémique reconnaît que toute appréhension d'un objet est dépendante des caractéristiques de la personne qui perçoit cet objet. Pour certains scientifiques, il est même nécessaire de reconnaître et d'accepter que le chercheur forge lui-même son objet. Pauchant précise cette idée en affirmant que :

Loin d'être abstraite, totalement objective et extérieure à un individu, cette approche réintroduit l'importance du corps, des émotions et de la cognition de chaque individu et de chaque groupe d'individus dans leurs relations avec le monde (Pauchant, 1997a, p. 10).

Il faut donc voir que le chercheur n'est pas que chercheur, mais aussi être humain, homme ou femme avec son existence, ses connaissances, sa culture, ses sentiments, ses soucis et ses espoirs. Que nous le voulions ou non, ces composantes de base de ce qui constitue l'humanité de l'être humain jouent un rôle indéniable dans la recherche et peuvent certainement contribuer à enrichir la compréhension d'un problème.

1.4.2.5 *La pensée systémique est moins logique qu'esthétique.* La notion d'esthétique est l'une des plus importantes et des plus riches de l'approche systémique, mais aussi la plus délicate. Il est même possible d'affirmer qu'elle se ressent plus qu'elle ne s'explique. Pauchant exprime cette idée en précisant :

L'esthétisme qui anime cette approche est une notion difficile : elle se réfère à la beauté, à l'art, aux sentiments, aux valeurs, à l'intuition, à la subjectivité, aux dimensions tacites. L'esthétisme, qui intègre mais dépasse la logique classique, permet une inspiration et une aspiration. Basée sur des réalités concrètes, spécifiques et locales par lesquelles s'expriment la complexité, cet esthétisme engendre potentiellement du sens : il permet à un individu et à un groupe de penser, d'agir et de s'engager suivant des valeurs qui les animent profondément et suivant la réalité concrète de la problématique à aborder (Pauchant, 1997a, p. 11).

Pour Pauchant, il ne s'agit donc pas ici d'essayer d'établir des relations de causalité linéaire entre des variables ou entre des systèmes mais de façon plus subtile de tenter d'intégrer autant que possible le fonctionnement complexe d'un système en reconnaissant ses équilibres dynamiques, en cherchant son harmonie, en respectant sa beauté et sa justesse. Il ne fait aucun doute que selon les besoins et les contextes, l'utilisation par les personnes de procédures de réflexion logiques et rationnelles, tels la modélisation informatique ou les études d'impacts environnementales, permettent de répondre des problématiques de manière efficace. Ces mêmes personnes pourraient également avoir recours à d'autres procédures de réflexion moins logiques et moins rationnelles, tels l'usage d'éléments esthétiques (poésies, extraits d'œuvres littéraires, tableaux, etc.) pouvant servir à la fois d'histoire, de symbole et de métaphores afin d'enrichir et de faciliter la compréhension.

De l'intégration de ces deux modes de pensée, trop souvent mis dos-à-dos, pourra naître des modes d'action et d'interventions qui laisseront une place tout aussi grande à l'intuition qu'à la raison afin d'aborder la complexité. Cette prise en compte de l'esthétisme auquel nous convie la pensée systémique pourrait s'avérer primordial en gestion, comme le précise Pauchant : « L'esthétisme est à la base du pragmatisme car il fait naître le désir de réaliser un dessein générateur de sens » (Pauchant, 1997a, p. 11).

La pensée systémique ne vise donc pas à élaborer une explication théorique et infaillible du monde mais plutôt à nous suggérer différentes avenues de connaissances qui nous permettront d'agir le mieux possible dans la complexité du monde et ce afin de réduire les destructions et les souffrances trop souvent constatées. Il nous semble donc opportun à ce moment-ci, d'observer comment des chercheurs de renom en gestion ont pu embrasser cette perspective, constater la valeur des résultats qu'ils ont pu obtenir et ainsi nous inspirer de leur approche.

1.5 Complexité et crise

1.5.1 Complexité

Comme nous le rappelle Pauchant : « [...] dès ses origines, l'approche systémique fut située au carrefour de l'art, des humanités, de la philosophie et des sciences, c'est-à-dire au carrefour même de la complexité » (Pauchant, 1997a, p.12). Ce qui explique entre autres pourquoi plusieurs auteurs et scientifiques d'un grand nombre de disciplines ont utilisé cette approche riche et diversifiée, incluant entre autres Von Bertalanffy en biologie, Gregory Bateson en anthropologie, David Bohm en physique quantique, il y a Prigogine en chimie, René Thom en mathématique, Hubert Reeves en astronomie et des intellectuels français de renom tels Albert Jacquard, Michel Serres et Edgar Morin.

L'un des principaux représentant de l'approche systémique en France, le sociologue et épistémologue Edgar Morin, a fréquemment eu recours à cette approche afin de mieux comprendre la complexité du monde. Pour Morin, la complexité se définit comme suit :

Au premier abord, la complexité est un tissu (*complexus* : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple. Au second abord, la complexité est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas qui constituent notre monde phénoménal (Morin, 1994, p. 21).

Cette métaphore montrant la complexité comme un tissu fut aussi habilement utilisée, par le philosophe et académicien Michel Serres par l'entremise du manteau d'Arlequin, cape aux mille formes et couleurs :

[...] le vêtement du roi annonce l'inverse de ce qu'il prétend. Bigarrure composite, faite de morceaux, en haillons ou lambeaux, de toutes tailles, mille formes et couleurs variées, d'âges divers, de provenances différentes, mal faufileés, juxtaposés sans harmonie, sans attention portée aux voisinages, reprisés selon les circonstances, à mesure des besoins, d'accidents et de contingences, montre-t-elle une sorte de mappemonde, la carte des voyages du comédien, comme une valise constellée de marques? (Serres, 1991, p. 12).

Par cette autre métaphore, Serres suggère que la complexité constitue la nature même de l'étoffe, qu'il est impossible d'en isoler les plis et qu'elle constitue donc un "tout", un système. L'idée d'enchevêtrement des fils qui forment le tout ou l'idée du fil qui relie entre eux les morceaux disparates de l'étoffe afin de les unir, exprime la relation et l'interrelation, mais aussi l'indivisible. La pensée systémique, que l'on a pris la peine de distinguer dans le chapitre précédant de la systématique et du holisme, tente ainsi de mieux respecter cette nature du monde. Pour Morin (1994) la vertu de la "pensée complexe" qui s'apparente selon nous à la "pensée systémique" réside dans a) la prépondérance de la notion de système (un tout irréductible à la somme de ses parties); b) la conception de la notion de système comme une notion ambiguë; c) son assise transdisciplinaire.

1.5.2 Les effets révélateurs et effecteurs de la crise

À la lumière de ces constatations, Morin suggère que la crise constitue la clef qui permet d'entrer en contact avec la complexité. Selon lui, tenter de mieux comprendre les crises, l'imbrication diffuse et ambiguë de leurs causes et de leurs conséquences, constitue un moyen pratique et concret permettant d'aborder les problèmes complexes. L'étude des crises permet de mieux appréhender le monde et d'y agir de manière moins destructrice. Ses propres recherches, entre autres sur la mort (Morin, 1951) et sur la rumeur (Morin, 1969), lui ont permis de développer une vaste réflexion sur la complexité

du monde, et tout particulièrement sur la présence constante de la crise dans les sociétés modernes. Comme il l'explique :

La notion de crise s'est répandue au XXe siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine ou de problème qui ne soit hanté par l'idée de crise : le capitalisme, la société, le couple, la famille, les valeurs, la jeunesse, la science, le droit, la civilisation, l'humanité (Morin, 1976, p. 149).

Cet état de fait lui permet même d'affirmer que le concept de crise est en crise car il s'est vidé de son sens : « elle permet tout au plus de dire que quelque chose ne va pas, mais l'information qu'elle donne se paie par l'obscurcissement généralisé de la notion de crise » (Morin, 1976, p. 149). Pour arriver à proposer une théorie des crises, Morin s'appuie sur l'utilisation de la pensée systémique qui selon lui est essentielle à l'étude des phénomènes complexes :

[...] si on veut, pour concevoir la crise, aller au-delà de l'idée de perturbation, d'épreuve, de rupture d'équilibre, il faut concevoir la société comme système capable d'avoir des crises, c'est-à-dire poser trois ordres de principes, le premier systémique, le second cybernétique, le troisième néguentropiques, sans quoi la théorie de la société est insuffisante et la notion de crise inconcevable (Morin, 1976, p. 149).

Afin de dissiper toute ambiguïté, Morin précise qu'une crise comporte des effets révélateurs et effecteurs. D'une part, la crise révèle ce qui auparavant était caché ou bien souvent invisible :

La crise est à la fois un révélateur et un effecteur. On voit mieux en effet comment la crise révèle ce qui était caché, latent, virtuel au sein de la société (ou de l'individu) : les antagonismes fondamentaux, les ruptures sismiques souterraines, le cheminement occulte des nouvelles réalités (Morin, 1976, p. 162).

De plus, la crise est un effecteur car elle instaure des conditions inédites pour la décision et l'action, procurant l'opportunité d'une ouverture sur le monde et ainsi d'initier des apprentissages et des changements profonds. Morin complète son explication en précisant que :

[...] en même temps la crise nous éclaire théoriquement sur la part immergée de l'organisation sociale, sur ses capacités de survie et de transformation. Et c'est sur ce point que la crise est quelque chose d'effecteur. Elle met en marche, ne serait-ce qu'un moment, ne serait-ce qu'à l'état naissant, tout ce qui peut apporter changement, transformation, évolution (Morin, 1976, p. 162-163).

Quelques auteurs en gestion tels Perrow, Weick, Shrivastava, Mitroff ou Pauchant ont su reprendre les travaux d'Edgar Morin concernant la notion de crise et ses opportunités d'apprentissage en réalisant différentes études de cas de crise qui ont marqué ce champs d'étude. Ces auteurs reconnus en gestion se sont ainsi grandement inspirer de plusieurs des concepts clefs de la théorie de la crise développée par Morin (1976) et ce afin d'en tirer des enseignements concrets pour la gestion. Concrètement, ces dimensions révélatrices et effectrices de la crise, nous permettront tout au long de cette thèse de mieux comprendre la gestion des organisations et ainsi d'envisager des enseignements permettant d'en limiter les effets contraignant.

2. CRISE ET GESTION

2.1 La crise en gestion

2.1.1 Définition d'une crise

Le concept de crise est souvent mal défini, ambiguë et utilisé fréquemment à toutes sortes d'occasions. La perception que l'on s'en fait est souvent négative, que ce soit en terme de crises économiques, de crises écologiques, de la crise chez les jeunes, chez les personnes âgées, au niveau du couple, de la famille, de la société voir à l'échelle de la planète. Morin (1976) en vient même à affirmer que le concept de crise est en crise :

Mais dès qu'elle (la crise) s'élargit à la culture, la civilisation, l'humanité, la notion perd tout contour. Elle permet tout au plus de dire que quelque chose ne va pas, mais l'information qu'elle donne se paie par l'obscurcissement généralisé de la notion de crise (Morin, 1976, p.149).

Avec le temps, bon nombre de spécialistes de différentes disciplines telles l'économie, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques et l'administration

publique ou l'écologie ont tenté de présenter leur propre conception de la crise. Une définition dite classique a été souvent critiquée par de nombreux auteurs : «Une crise est un événement surprenant les individus, qui limite ainsi le temps qui leur est accordé pour élaborer une réplique, et qui menace leurs objectifs prioritaires» (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 38). Dans le cadre des sciences de la gestion, Pauchant et Mitroff (1995) ont proposé une définition du concept de crise, définition qui s'inspire des travaux de réputés auteurs tels Perrow (1984) et Harbermas (1976). Selon ces auteurs :

Une crise nécessite au moins deux conditions : premièrement, le système doit être physiquement affecté dans son ensemble et, deuxièmement, les principes fondamentaux des membres de l'organisation doivent être mis à l'épreuve jusqu'au point où ils sont dans l'obligation, soit de reconnaître la fausseté de leurs suppositions de base ou de développer d'importants mécanismes de défense contre les attaques à ces suppositions de base (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 39).

Cette conception de la crise possède comme avantage principal de pouvoir révéler la possibilité de changements potentiels voire même d'apprentissages profonds au niveau des individus et au sein des organisations. Ainsi, contrairement à la façon habituelle de voir la crise, cette conception révélatrice de la crise permet d'en élargir l'objet d'analyse tout en ne limitant pas uniquement l'investigation aux causes et aux conséquences néfastes et visibles de tels événements où la surprise, l'imprévisibilité et l'improbabilité viennent bien souvent nous déculpabiliser à la fois comme individu ou même comme société. L'approche systémique tente plutôt de présenter le concept de crise comme étant marqué par une progression dans le temps laissant présager l'existence d'étapes particulières. Roux-Dufort (2000) aborde le concept de crise de façon analogue en utilisant une approche processuelle. Selon Roux-Dufort :

[...] l'approche processuelle lui confère une progression dans son intensité et sa visibilité et laisse présager l'existence d'étapes : signes précurseurs, déclenchement, amplification et résolution. Elle laisse donc transparaître des possibilités de prévoir la crise ou d'en retracer la généalogie et la dynamique d'occurrence. En ce sens, elle s'éloigne de la seule analyse des symptômes et ouvre des pistes d'investigation plus vastes pour l'apprentissage des crises (Roux-Dufort, 2000, p. 18).

Cette notion de processus au niveau de l'étude et de la compréhension des crises dépasse la notion restrictive d'événements délimités dans un temps et un espace géographique trop bien défini. Faisant référence à un article de Forgues (1996), Roux-Dufort précise cette distinction :

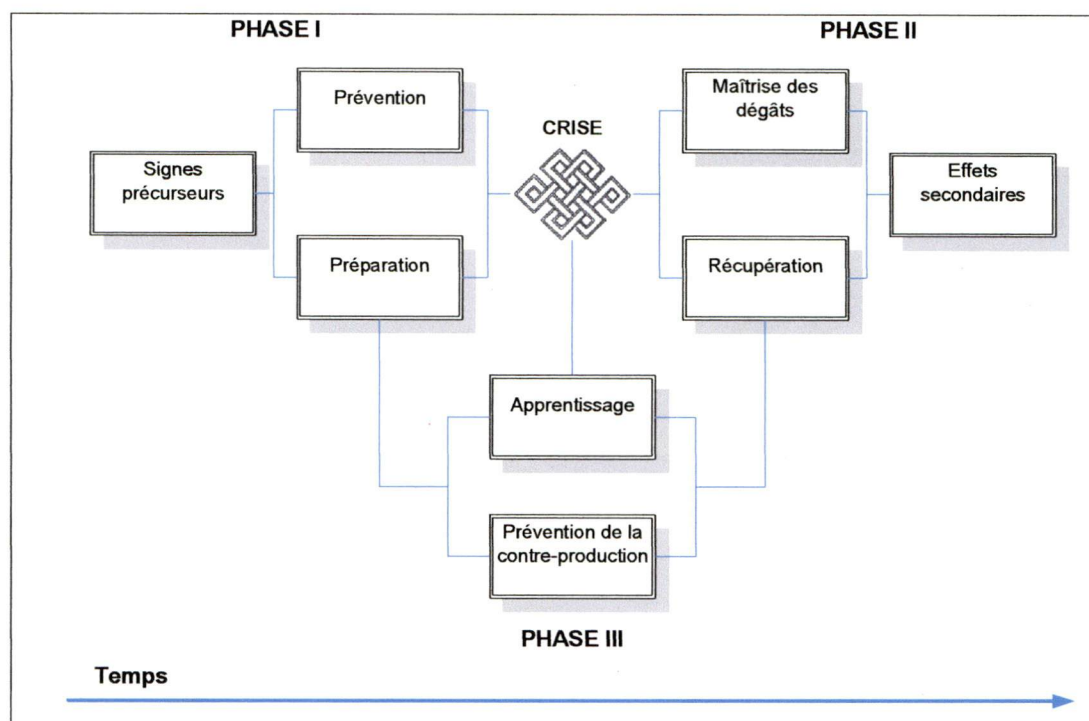
D'un côté, la crise est appréhendée comme un événement et se confond souvent avec son événement déclencheur. De l'autre, elle est appréhendée comme un processus de déstabilisation dans lequel vont s'engager brutalement plusieurs acteurs et plusieurs enjeux souvent éloignés du champ d'attention et de transactions habituel de l'organisation (Roux-Dufort, 2000, p. 17).

Ceci nous amène à nous interroger sur les différentes étapes ou phases qu'il est possible de retrouver généralement lors de crises majeures et qui sont reconnues aussi bien par les chercheurs que les praticiens du domaine.

2.1.2 Les trois principales phases en gestion de crise

Il est maintenant parfaitement reconnu par les auteurs en gestion de crise que le processus d'évolution de crise et de leur gestion est constitué de trois phases majeures généralement distinctes dans le temps, et qui sont qualifiées des périodes "avant", "pendant" et "après" la crise. Cette distinction est d'autant plus intéressante que certains auteurs juxtaposent ces trois phases de la gestion des crises à trois différentes générations en gestion de crise (voir figure 2). Selon cette approche, la période d'après-crise (II), qui correspond aux activités "maîtrise des dégâts", "récupération" et "effets secondaires", s'apparente davantage selon les auteurs à la première génération de gestion de crise. L'emphase est donc mis sur la préparation aux crises, soit leur conduite et la gestion de leurs impacts négatifs. De façon générale, la majorité des efforts dans un grand nombre d'organisations se limite à envisager ce type de gestion de crise (Denis, 1993; Lagadec, 1991; Pauchant et Mitroff, 1995).

Figure 2
Les trois phases majeures de la gestion de crise



Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec-Amérique.

La période qui précède la crise (I), qui correspond aux activités “signes précurseurs”, “prévention” et “préparation”, englobe la deuxième génération de gestion de crise qui en plus d’englober la première génération, vise à prévenir les crises et les impacts négatifs générés par les organisations. Cette seconde génération commence graduellement à prendre de l’ampleur au Québec et de plus en plus d’organisation mettent en place des procédures et différentes mesures de prévention. La troisième phase en gestion des crises (III), qui se déroule sur une période de temps continue semblable à une spirale continue, concerne “l’apprentissage” et “la prévention de la contre-production”. Selon certains auteurs, la notion d’apprentissage suite à des crises majeures est très peu développée dans les organisations au moment présent (Shrivastava, 1992; Pauchant et Mitroff, 1995; Roux-Dufort, 2000). Nous approfondirons davantage dans la section suivante les différentes propriétés qui distinguent ces trois générations en gestion de crise.

2.1.3 *La première génération en gestion de crise*

Plusieurs chercheurs en gestion de crise s'entendent sur le rôle primordial des dirigeants d'organisation et sur les acquis essentiels qu'ils doivent posséder pour la connaissance, la conduite et l'apprentissage sur le terrain des crises. Selon Lagadec (1991), la crise n'est ni l'accident, ni l'urgence mais bien le prolongement de l'événement majeur. Ce dernier propose quatre arguments liés à la crise soit : la nécessité de passer du concept de l'urgence à celui de crise ; les difficultés spécifiques de la dynamique de crise et l'importance primordiale du dirigeant ; les logiques de réponse à connaître à l'aide de trois points de repère (phase réflexe, phase réflexion et phase conduite) ; et finalement l'apprentissage favorisé par le retour d'expérience et la simulation. Les dirigeants sont donc contraints à faire face à de nouvelles responsabilités en situation de crise telles : des ruptures à opérer au niveau des ancrages fondamentaux ; un rôle phare au niveau des trois points de repère ; et finalement au niveau de la phase d'apprentissage. Pour ce dernier, les nombreuses mutations en cours dans la société d'aujourd'hui nous obligent à entreprendre une remise en question de notre façon actuelle d'appréhender les crises.

Rosenthal (1993) aborde de façon théorique le concept de crise et de contingence. Il définit ces termes et en énumère les principales caractéristiques telles les notions de menace, d'urgence, de processus continu, de crise rampante et de leur origine. Il présente par la suite un modèle de gestion de crise en quatre étapes basées sur son déroulement dans le temps. Cette vision est de fait très similaire à celle que présente Lagadec. L'auteur laisse présager que la notion de gestion de crise, comme on l'envisage pour l'avenir, sera certainement très différente de celle du passé, d'où la nécessité d'entamer une réflexion relativement plus large nous permettant ainsi d'en comprendre les enjeux.

Smith (1990) pour sa part, tente de soulever quelques-unes des questions clés en gestion des crises qui se sont posées au cours des années '80 et qui se poseront dans les années à venir. Il nous présente quelques définitions liées à la gestion de crises industrielles et il propose une configuration des événements à partir du début de la crise

jusqu'à sa résolution. Afin de parvenir à gérer la crise, l'auteur accorde une attention toute particulière à la notion de prise de décision qui est largement tributaire de la culture de l'entreprise. Cette culture organisationnelle peut déterminer la bonne ou la mauvaise santé de l'organisation et, en corollaire, sa capacité de surmonter une situation de crise ou au contraire de la provoquer. Il nous présente de plus, un modèle composé de trois phases distinctes adaptées à toutes les situations de crise pouvant survenir. Ce modèle, qui se fonde sur le déroulement dans le temps des événements, traite de phase de pré-crise, de phase de crise et de phase de recouvrement. L'auteur utilise plutôt les termes « crisis of management », « operational crisis » et « crisis of legitimation » (Smith, 1990)¹³ en mettant l'accent sur le rôle de l'entreprise dans la gestion de crise. Or, certains événements récents telles les crises du Challenger pour la NASA (Starbuck et Milliken, 1988)¹⁴ ou la crise de Bhopal pour Union Carbide (Shrivastava, 1992) laissent supposer qu'un grand nombre d'organisations portent leur attention sur les deux dernières phases du modèle au détriment de la prévention, qui d'autre part semble largement tributaire de la culture de l'organisation.

Cette préoccupation de bien cerner la crise comme telle et d'en comprendre les causes et les conséquences afin de mieux la gérer si elle se produit à nouveau n'est pas mauvaise en soi. Elle constitue en fait l'étape obligatoire de toute crise qui finit par émerger et dont il faut réduire les impacts négatifs. Cependant, cette philosophie de gestion laisse peu de place aux aspects préventifs de la crise et c'est ce que tente principalement d'amener la deuxième génération d'étude en gestion de crise.

¹³ « Crise de gestion », « crise opérationnelle » et « crise de légitimité ».

¹⁴ Ces auteurs ont utilisé l'approche systémique afin d'analyser les circonstances entourant l'explosion de la navette Challenger en janvier 1986. Ils ont décrit de façon précise, l'organisation de la NASA en y incluant l'un de ses principaux fournisseurs, la compagnie Morton-Thiokol. Une bonne partie de l'étude porte sur les causes de la crise d'où l'importance attribuée à l'analyse des événements antérieurs à l'explosion de la navette. Les auteurs en sont venus à déterminer que les nombreux succès d'une entreprise comme la NASA augmentent la confiance des dirigeants. Ces derniers se considèrent alors les seuls responsables de ce succès, ce qui dans certains cas peut mener à de la négligence ou à l'insouciance vis-à-vis les risques potentiels.

2.1.4 La deuxième génération en gestion de crise

Charles Perrow, auteur du livre *Normal Accidents* (1984), fut l'un des premiers chercheurs à porter une attention particulière à l'augmentation considérable des risques dans notre société en relation avec la technologie, la gestion et les systèmes complexes. Adoptant une approche sociologique et historique des crises, Perrow suggère que les crises sont normales puisqu'elles résultent de la complexité des technologies que la société a elle-même développées.

Les différentes études de cas qu'il a entreprises d'accidents découlant de la haute technologie nucléaire, pétrochimique, aéronautique et bio-médicale lui ont permis de mieux définir la notion de crise dans le contexte de systèmes industriels à haut risque. Pour Perrow, l'augmentation de ces crises industrielles aux États-Unis aux cours des dernières années, et qui ont eu des impacts majeurs sur l'environnement et la population, requiert que l'on se penche davantage sur ces phénomènes systémiques :

As our technology expands, as our wars multiply, and as we invade more and more of nature, we create systems - organizations, and the organization of organizations - that increase the risks for operators, passengers, innocent by-standers, and for future generations. [...] The good news is that if we can understand the nature of risky enterprises better, we may be able to reduce or even remove these dangers. (Perrow, 1984, p. 3)¹⁵.

Sa vision particulière des systèmes technologiques l'a amené à faire la distinction entre un incident et un accident. Perrow décrit l'incident comme étant un événement relativement localisé qui endommage une partie d'un système (une unité ou un sous-système) alors que l'accident affecte plus d'un sous-système à la fois. Pour Perrow, "l'accident systémique" émergerait donc d'une interaction non-anticipée de plusieurs failles dans un système. On se retrouve donc en présence de systèmes qui semblent de

¹⁵ Alors que notre technologie se développe, que nos guerres se multiplient, que nous envahissons de plus en plus la nature, nous créons des systèmes – les organisations et l'organisation des organisations – qui augmentent les risques pour les opérateurs, les passagers, les passants innocents et les générations futures. [...] La bonne nouvelle, c'est que si nous sommes capables de mieux comprendre la nature de ces entreprises à risque, nous serons peut-être capables de réduire, voire d'éliminer ces dangers.

plus en plus complexes et dont le degré de couplage des activités ne fait que s'amplifier constamment. En ce sens, la plupart des accidents industriels ne sont pas dus aux seuls erreurs de système mais bien à l'interrelation subite de défaillances au niveau de toutes les composantes du système (équipements, procédures, environnements) y inclut l'interaction de plusieurs parties prenantes, nécessaires à leur exploitation. Selon Perrow, ces accidents peuvent même être qualifiés de normaux :

Si la complexité interactive et le couplage serré – caractéristiques des systèmes – produisent inévitablement un accident, je crois qu'il est juste de parler d'accident normal ou d'accident de système. Le terme singulier, accident normal, veut signaler que, compte tenu des caractéristiques du système, des interactions d'échec multiples et inattendus sont inévitables. C'est la traduction d'un trait inhérent des systèmes et non l'expression d'une fréquence (Perrow, 1984, p. 5).

Un autre auteur de renom en management, Karl Weick s'est aussi servi de l'étude de crises afin d'en tirer des enseignements en gestion. Adoptant une vision plus psychosociale et même politique des crises, Weick place plutôt la responsabilité de celles-ci sur le compte de décisions imparfaites des individus et des groupes et non pas sur le compte de la complexité des systèmes techniques. L'article qu'il publie sur l'accident aérien de Tenerife (Weick, 1990) et qui utilise l'approche systémique lui permet de mieux comprendre l'influence de contraintes telles le stress, le manque d'information ou la régression psychologique sur le comportement des individus dans les systèmes humains. En se penchant principalement sur les quelques minutes qui ont entourés l'accident et surtout sur l'implication des parties prenantes telles les pilotes, leur équipage et les contrôleurs aériens, Weick tente de démontrer que les accidents ne se produisent pas uniquement dans des systèmes complexes et fortement couplés comme l'affirme Perrow mais aussi parfois dans des systèmes simples qui sont soumis à une surcharge, à de mauvaises perceptions, à la régression ou à des réponses individuelles.

Le cas de Tenerife (Weick, 1990) ainsi que l'analyse de l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993) lui ont permis de renforcer sa théorie sur la création de sens dans les organisations ("sensemaking") remettant ainsi en cause les théories sur les processus de prise de décision en gestion. Pour Weick (1993), la décision dépend du sens qu'on lui

donne et lorsqu'une situation de crise survient, il y a effondrement du sens. Weick utilise l'expression d'épisode cosmologique afin d'expliquer ce renversement de ce qui fonde la rationalité et la cohérence des événements :

A cosmology episode occurs when people suddenly and deeply feel that the universe is no longer a rational oderly system. What makes such an episode so shattering is that both the sense of what is occuring and the means to rebuild that sense collapse together. Stated more informally, a cosmology episode feels like vujadé – the opposite of déjà vu: I've never been here before, I have no idea where I am, and I have no idea where I am, and I have no idea who can help me. (Weick, 1993, p. 633)¹⁶.

Un sentiment de vide s'installe alors en de telles situations car les croyances et les repères sur lesquels on s'appuie normalement pour structurer nos décisions, voir notre existence s'écroulent et montrent leurs caractères arbitraires. On se trouve alors confronté en de telles situations à la difficile question de la création du sens dans les organisations, aussi bien au niveau individuel que collectif.

2.1.5 La troisième génération en gestion de crise

Pauchant et Mitroff (1995) proposent que pour en arriver à la troisième génération en gestion des crises, qui englobe les deux premières, les gestionnaires devront avoir auparavant passé de la phase de conduite (première génération), à celle de la prévention (deuxième génération) pour arriver à ce que les auteurs identifient comme étant la troisième génération :

Cette nouvelle génération devra, encore davantage que les deux premières, être basée sur l'éthique, elle-même dérivée de conversations continues entre les êtres humains. Nous suggérons ensuite que cette nouvelle génération sera axée sur la notion de contre-production et la nécessité d'un apprentissage collectif continu (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 247).

¹⁶ Un épisode cosmologique survient lorsque les individus prennent conscience subitement et profondément que l'univers n'est plus un système ordonné et rationnel. Ce qui rend un tel épisode si écrasant est que le sens de ce qui survient et les moyens de reconstruire ce sens s'écroule ensemble. En d'autres termes, un épisode cosmologique est un peu comme du vujadé – l'opposé de déjà vu -. Je n'ai jamais été là avant, je n'ai aucune idée d'où je suis et je n'ai aucune idée de qui pourrait m'aider.

Paul Shrivastava a su développer une approche originale s'inspirant de la tradition systémique, afin d'aborder des problématiques complexes en gestion. Tirant partie des caractéristiques soulevées par des auteurs tels Perrow et Weick, Shrivastava essayait d'intégrer ces deux points de vue dans une seule et même approche. Pour Shrivastava (1992), il ne fait aucun doute que les crises sont causées par la complexité des systèmes techniques eux-mêmes, cependant il est tout aussi important de considérer la complexité des décisions prises ainsi que leurs interrelations.

L'un des premiers ouvrages à avoir approfondi cette approche fut son analyse détaillée et éclairante de la tragédie de Bhopal (Shrivastava, 1992). Considérée comme l'un des accidents industriels les plus désastreux à ce jour. Étant lui-même natif de la ville de Bhopal, Shrivastava a su prendre en compte dans son analyse aussi bien les dimensions technologiques, organisationnelles et humaines d'un tel drame afin d'en retirer des interprétations riches et diversifiées. En ce sens, Shrivastava tout comme l'ont fait Pauchant et Mitroff (1995), Bowonder et Linstone (1987), Mitroff et Linstone (1993) ont respectivement adopté une approche systémique d'analyse de cette tragédie afin de mieux faire ressortir ses origines, ses conséquences et ses implications s'attardant aussi bien aux systèmes techniques, organisationnels et socio-politiques, qu'aux systèmes culturels voir même symboliques des diverses parties prenantes. Par cette approche fondamentalement systémique et pragmatique, ces auteurs démontrent clairement l'importance de l'implication active des communautés locales aux développements industriels et économiques de leur région par l'entremise d'actions concertées entre les gouvernements, les entreprises et les communautés. Selon Shrivastava :

Because the stakes are so high, and the consequences so tragic, all stakeholders – corporations, governments, and communities – are reluctant to open their doors. But with each tragedy, the reasons for cooperating become more compelling. Very simply, stakeholders need each other. [...] It's a necessary partnership (Shrivastava, 1992, p. 117-118)¹⁷.

¹⁷ Parce que les enjeux sont si élevés et les conséquences si tragiques, toutes les parties prenantes – sont réticentes à ouvrir leurs portes. Mais avec chaque tragédie, les raisons de coopérer se font plus pressantes. Très simplement, les parties prenantes ont besoin les unes des autres. [...] C'est un partenariat nécessaire.

Des travaux récents ont amené ce dernier à approfondir davantage sa pensée quant à l'équilibre nécessaire qui doit s'instaurer entre les organisations, les sociétés et la nature. Le changement de paradigme qu'il préconise et qu'il qualifie "d'écocentrisme" devra remplacer le paradigme traditionnel en management qui ne considère les organisations que comme des systèmes de production dédiés uniquement aux buts des principales parties prenantes. Il définit cette nouvelle approche d'influence profondément systémique comme suit :

The ecocentric paradigm aims at creating sustainable economic development and improving the quality of life worldwide for all organizational stakeholders. It is based on ecocentric and postpatriarchial values that seek freedom from domination of all types. These values reject human domination over nature. They appreciate the importance of intuition and understanding over scientific rationality (Shrivastava, 1995, p. 130)¹⁸.

Pour Shrivastava, la mise en place de réseaux industriels qu'il qualifie "d'écosystèmes industriels" et qui cherchent à imiter certaines caractéristiques des écosystèmes naturels constituent une tentative louable en ce sens. L'expérience tentée dans la localité de Kalunborg au Danemark (Shrivastava, 1995) consiste à implanter un réseau d'entreprises cherchant à minimiser la dégradation environnementale. C'est en utilisant les rebuts et les produits dérivés des organisations membres du réseau et en partageant et minimisant l'utilisation des ressources naturelles que cette nouvelle forme de développement industriel assure sa viabilité à long terme. Ainsi, cette nouvelle philosophie de gestion préconisant la notion de développement soutenable, qui se démarque de la notion de développement durable, permet d'intégrer les nouvelles découvertes dans ce domaine et de construire une base de connaissance des événements du passé. Pour y parvenir, les chercheurs devront transformer l'approche habituelle dite scientifique consistant à adopter l'attitude d'un observateur objectif, et plutôt adopter une attitude d'engagement personnel qui permet à la fois de comprendre, d'expliquer et

¹⁸ Le paradigme écocentrique vise à créer un développement économique viable et à améliorer la qualité de vie de toutes les parties prenantes organisationnelles dans le monde entier. Ce paradigme est basé sur des valeurs écocentriques et post-patriarcales qui cherchent la liberté de tout types de domination. Ces valeurs rejettent la domination humaine sur la nature. Elles apprécient davantage l'importance de l'intuition et de la compréhension sur la rationalité scientifique.

même d'entraîner la transformation de leur propre sujet d'étude.

Ian Mitroff et Thierry Pauchant (1995), dans un ouvrage majeur en gestion des crises, *La gestion des crises et des paradoxes*, ont aussi voulu mieux comprendre les dysfonctionnements qui affectent actuellement la vie dans nos organisations et dans nos sociétés en général. Cet ouvrage couvre plus de dix années d'études, d'analyses, de recherches et d'entrevues dans différentes organisations ainsi qu'au niveau de plusieurs catégories de gestionnaires et ce aussi bien au Canada, aux États-Unis qu'en France. Selon ces auteurs, il est primordial de prendre en considération toute la richesse et la profondeur du concept de crise afin de mieux comprendre les organisations et leurs impacts destructeurs sur la société et la nature :

[...] l'émergence d'une crise a un effet révélateur. La crise permet de mieux percevoir ce qui était précédemment moins visible, comme le comportement des personnes, leurs buts réels, leurs suppositions de base, leurs méfiances, leurs faiblesses, leur bravoure, ou la relation complexe des éléments naturels avec la technologie et nos structures mentales, politiques et culturelles. En tant que laboratoire in vivo, l'étude des crises est particulièrement instructive pour toute personne intéressée par le comportement organisationnel et ses effets sur nous-mêmes, nos communautés, notre société et notre fragile planète (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 20-21).

Il devient donc essentiel de mieux comprendre et de saisir toutes les relations intimes et complexes qui existent entre les organisations et les technologies qu'elles déploient. Des technologies qui malgré le fait qu'elles procurent dans bien des cas des progrès indéniables dans plusieurs sphères d'activité, peuvent aussi entraîner des facteurs de risques importants aussi bien pour les personnes que la nature. Ce qui incite ces derniers à affirmer que « [...] nous nous devons de créer un meilleur équilibre entre la complexité de la technologie moderne et la complexité des humains qui la gèrent » (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 30). Ils considèrent donc que le renouveau en gestion passe implicitement par cette reconnaissance des aspects destructeurs inhérents à la production qu'ils qualifient de contre production. Pour Pauchant et Mitroff :

[...] toute organisation – privée, publique ou gouvernementale – qui crée une production quelconque de biens et de services crée en même temps une contre production. Cette contre production est liée paradoxalement à l'effort de production, allant à l'opposé de l'effet escompté, mais est en même temps rigoureusement obligatoire pour la création de cette production. [...] nous proposons que la contre production émerge aussi naturellement de tout effort normal de production [...] un événement contre-productif produit de la destruction, même durant la bonne marche de la production (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 257).

C'est en utilisant la métaphore de l'iceberg que Pauchant (1997b) parvient à mieux nous faire comprendre le lien qui existe entre la contre production et la crise comme telle. Ainsi, une crise aiguë peut se comparer à la partie visible de l'iceberg qui dans les faits ne représente que le cinquième de la hauteur de la partie immergée, la contre production, qui elle est beaucoup moins visible et difficile à circonscrire. Ils définissent d'ailleurs ce terme de la façon suivante :

Nous proposons le terme contre production afin d'exprimer les effets négatifs et destructeurs d'une organisation, que cela soit issu d'une crise, de la pollution, d'un manque de sens et d'éthique, de chômage, d'une orientation exclusive sur la rationalité ou sur l'utilitarisme ou encore d'une tendance malade pour la boulotmanie (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 256).

La crise permet donc de prendre conscience des liens qui existent entre production et contre production (effets révélateurs) tout en étant une occasion où les êtres humains et les organisations peuvent changer (effets effecteurs). Rappelons que pour Morin (1976), c'est cet aspect potentiellement porteur de changement qui suscite l'intérêt et la richesse de l'étude des crises :

Plus la crise s'approfondit et dure, plus elle suscite une recherche de solutions de plus en plus radicales et fondamentales. Elle montre que ce qui allait de soi, ce qui semblait fonctionnel, efficace, comporte au moins des carences et des vices (Morin, 1976, p. 159)

De façon analogue, Jacob et Sabelli (1984) souligne cette double particularité des crises qui peut, en lien avec une certaine fonction évolutive, entraîner soit une progression ou une régression. Selon ces derniers, ce potentiel d'apprentissage, présent aussi bien au niveau individuel que organisationnel peut s'exprimer de la façon suivante :

[...] permet à chacun une relecture de la structure de la société en termes, par exemple, d'ensemble de gestionnaires de la crise ou d'ensemble des victimes ou encore d'absence de moyens nécessaires au fonctionnement de la production et des services. [...] en outre, une nouvelle philosophie de la vie apparaît à travers la crise, une façon différente de voir le monde, une interprétation inédite des événements (Jacob et Sibelli, 1984, p. 18).

De façon similaire à la définition que donne Pauchant et Mitroff de la crise, parmi les deux conditions essentielles d'une crise, la remise en question des principes fondamentaux des membres de l'organisation s'avère prépondérant. Une telle conception de la crise, qui reconnaît que les cadres de références des personnes peuvent ainsi être affectés, nécessite donc l'intégration de la dimension psychologique et existentielle dans l'étude des crises. Comme le précisent ces derniers : « une crise peut troubler le monde subjectif des individus, leur façon de percevoir la réalité et la vie, ainsi que leur sens profond d'identité et leur cohésion interne » (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 42). Pauchant et Mitroff nous suggèrent donc un renouvellement fondamental de la gestion en mettant l'accent prioritairement sur les aspects éthiques et sur la reconnaissance des aspects négatifs inhérents à la production. Pour ces derniers :

Ce type de gestion procède d'un sentiment de compassion engendrant, par des conversations profondes, une éthique et un sens partagé qui visent aussi bien à gérer le côté productif des organisations que leur côté destructeur (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 265).

C'est dans le cadre de cette troisième génération de gestion des crises, que s'inscrit notre démarche concernant l'étude de cas de la tempête de verglas de 1998. De fait, la majorité des études sur le sujet aborde soit l'analyse des actions entreprises lors de la phase de conduite, soit les actions de prévention et de mitigation à réajuster ou développer en vue d'éviter que d'autres situations similaires ne se reproduisent. Cependant, très peu d'étude n'a porté directement sur la nécessité d'apprendre individuellement et collectivement de ces événements malheureux, ni sur la notion d'éthique et de coopération inter organisationnel. Cette éthique et ce sens partagé doivent bien évidemment se développer en premier lieux au niveau de l'individu comme tel pour ensuite pouvoir être diffusé au sein même de l'organisation, et idéalement parmi l'ensemble des parties prenantes avec qui elle doit interagir. L'apport des théories en

gestion concernant l'apprentissage et la connaissance dans les organisations (voir section 2.2) et la théorie des "stakeholders" relatif à ce renouveau de la gestion orienté vers l'éthique (voir section 2.3) nous apporte quelques pistes prometteuses qui seront abordées dans les deux sections suivantes.

2.2 La gestion des crises et l'apprentissage au sein des organisations

2.2.1 Apprentissage organisationnel et/ou organisation apprenante

Les distinctions épistémologiques du concept d'apprentissage dans les organisations semblent avoir eu tendance à diviser le monde de la gestion en deux camps distincts. Celui de l'apprentissage organisationnel, dont les visées semblent plus théoriques et dont l'objet d'analyse vise à comprendre le processus d'apprentissage chez l'individu. Celui de l'organisation apprenante, a visées plus prescriptives et dont l'objet d'analyse cherche à comprendre comment s'effectue ce processus d'apprentissage au sein d'un groupe d'individus ou d'une entreprise (Edmondson et Moingeon, 1998; Easterby-Smith, Snell et Gherardi, 1998).

L'article de Edmondson et Moingeon (1998), *From organizational learning to the learning organization* permet de mieux saisir cette évolution du concept d'apprentissage dans les organisations depuis la fin des années '80. En fait, ces auteurs nous présentent dans un premier temps un cadre de référence quant à la classification de la littérature liée aux différentes théories de l'apprentissage dans les organisations. Selon eux, l'utilisation de deux axes principaux de recherche, soit selon l'unité primaire d'analyse (l'organisation ou l'individu) et selon le but de la recherche (descriptif ou prescriptif), permet de former une typologie particulière de ce champ de recherche. On obtient ainsi une matrice contenant quatre catégories différentes d'organisations : 1) Les reliquats qui sont des organisations témoins d'apprentissages passés (Levitt et March, 1988); 2) les communautaires qui sont considérées comme des groupements d'individus qui peuvent apprendre et se développer (Pedler et al., 1990); 3) la participation qui représente l'amélioration obtenue à travers les activités intelligentes des membres individuels

(Hayes et al., 1988); 4) la responsabilisation montrant l'amélioration obtenue à travers le développement des modèles mentaux individuels (Senge, 1990; Argyris, 1993).

Cette typologie nous permet de mieux saisir la distinction qui existe entre la notion "d'apprentissage organisationnel" et "d'organisation apprenante". Ainsi, la notion "d'apprentissage organisationnel" formerait la base des études des théoriciens des milieux académiques orientés vers la recherche descriptive (catégorie 1 et 2) et "l'organisation apprenante" formerait celle des praticiens (catégorie 3 et 4). Ainsi, les auteurs de cet article s'entendent pour dire que la principale contribution unissant ces quatre catégories réside dans l'importance de développer les modèles mentaux des individus afin de pouvoir influencer les processus d'interprétation dans les organisations, le tout dans l'optique de pouvoir mieux adapter les routines organisationnelles. Les contributions de Senge (1990) par les dynamiques de système et les modèles mentaux et de Argyris et Schön (1996) par la science de l'action et la compétence interpersonnelle en sont des applications pratiques et interreliées qui ont marqué ce domaine de recherche.

Il pourrait s'avérer intéressant à ce stade de rappeler les propos de Marc Ingham en introduction de l'édition française de l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1997), en voulant ici souligner l'importance du lien intime qui existe entre la création de connaissance et son processus de création qui est l'apprentissage. Rappelons à la base que cet apprentissage ne peut se concrétiser qu'au niveau des individus qui éventuellement chercheront à partager le fruit de cet apprentissage (la connaissance) à un groupe d'individus (Kim, 1993), éventuellement à une organisation et sans doute éventuellement à la société dans son ensemble. Ainsi, selon Ingham :

Les thèmes de la création de connaissances et de l'apprentissage organisationnel suscitent un regain d'intérêt dans les entreprises et chez les chercheurs en gestion. Bon nombre d'observateurs s'accordent à reconnaître que nous sommes entrés dans une "Société de la connaissance" ou "Société de l'apprentissage", dans laquelle l'acquisition et la création de connaissances et donc les apprentissages tant individuels que collectifs jouent un rôle de plus en plus décisif (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 1)

Ingham ajoute un peu plus loin :

L'intérêt porté à la création de connaissances et à l'apprentissage organisationnel trouve ses sources dans l'observation selon laquelle les environnements des organisations sont marqués par des modifications rapides, une complexité plus grande et une incertitude plus prononcée. Ceci exige un développement stratégique permettant une plus grande capacité d'action et de réaction et se traduit par un besoin d'apprentissages plus rapides et efficaces. C'est pour cette raison qu'un nombre croissant de recherches privilégie l'analyse des processus et des comportements organisationnels et s'intéressent davantage à la création et à la valorisation des ressources de l'organisation, parmi lesquelles les connaissances occupent une place importante (Nonaka et Takeuchi, 1997, p.1)

Soulignant la complexité et l'incertitude à laquelle sont confrontés les gestionnaires d'aujourd'hui, il devient primordial pour ces derniers de mettre en place des capacités d'action. Ces capacités particulières que devront rechercher les entreprises s'expriment clairement selon nous par le développement d'une théorie de l'organisation (au sens d'organiser) qui se trouve à la convergence de disciplines telles la théorie de la communication, de la cybernétique, de la systémique et qui peut s'exprimer davantage à travers ce que Morin (1999) qualifie de "pensée complexe". Il paraît cependant important d'ajouter à cette dernière citation, un élément qui selon nous n'est pas toujours présent lorsque l'on traite de notion d'apprentissage ou de gestion de la connaissance, soit celui de la prise en compte des effets secondaires potentiellement nuisibles d'une recherche de l'atteinte de l'efficacité maximum à tout prix. Cette notion importante, souvent laissée de côté est celle de l'éthique. Nous y reviendrons un peu plus loin dans le texte.

2.2.2 La création et la diffusion des connaissances dans les organisations

Le transfert des connaissances individuelles aux autres membres de l'organisation afin de favoriser l'échange de connaissance a été reconnu comme une capacité essentielle pour la survie des organisations par plusieurs auteurs en gestion (Nonaka, 1994; Nonaka et Takeuchi, 1997; Roux-Dufort, 2000; Senge, 1990). Elle s'avère de plus, l'une des composantes primordiales de la culture organisationnelle (Schein, 1985; Morgan, 1999).

Les travaux de Nonaka (1994) et de Nonaka et Takeuchi (1997) ont permis de préciser l'importance des connaissances dans les organisations. Le rôle dévolu au mécanisme d'apprentissage consiste principalement en un échange de connaissances tacites et explicites entre les membres d'une organisation, et plus particulièrement le partage des connaissances tacites considérées comme plus riches et plus difficilement accessibles et transférables d'un individu à l'autre. Les approches préconisées par ces auteurs sont fondamentalement proactives. Elles visent principalement à développer une meilleure configuration de l'organisation afin de favoriser l'interaction (processus informationnels de gestion des savoirs, évolution de la mémoire organisationnelle, maillage des savoirs tacites et explicites, organisation en réseau, etc.) et l'évolution (auto-organisation).

Contrairement à la perspective du changement organisationnel, la mise en place d'une culture fondée sur l'apprentissage et l'auto-organisation (Probst, 1994) ne requiert pas nécessairement la prise en charge de l'organisation par un leader charismatique. Ce type d'organisation doit plutôt mettre en place une structure qui favorise la construction d'une confiance mutuelle et le développement d'une perspective partagée entre les membres. Pour ce faire, Nonaka (1994) propose la mise en place d'un style de management appelé "middle-up-down" et d'un design organisationnel de type hypertexte. Nonaka souligne ainsi l'importance de construire une société de connaissance réellement humaniste, dépassant les limitations de la rationalité économique. Chacun des acteurs impliqués devient alors indispensable dans la création de nouvelles connaissances d'autant plus que l'effort individuel s'amplifie à travers l'interaction sociale.

Aktouf conçoit l'apprentissage individuel et collectif au sein des organisations comme une obligation pour le futur :

Une question importante doit d'emblée être tranchée : ce mouvement vers une plus grande humanité dans l'entreprise n'est ni un idéal romantique, ni un acte de philanthropie gratuite, ni une utopie, mais une nécessité. [...] C'est à cette condition que s'instaurera l'entreprise intelligente tant recherchée, car elle ne peut être (par la liberté de parole, une plus grande autonomie, l'équité et la convivialité) que le résultat de la combinaison des différentes intelligences individuelles, animées du désir de collaborer. [...]

On appelle à rien de moins qu'un tout nouveau genre d'employé et un non moins nouveau genre de rapports de travail, d'entreprise et de management (Aktouf, 1999, p.658-659).

Il poursuit ainsi sa vision optimiste et proactive :

C'est un peu dans cette voie que se dessinera un management plus intelligent. Un management qui respecte la nature des choses, qui évite les violences et les souffrances, que ce soit aux humains ou à la nature, qui connaît et assume les données de l'Histoire et des sciences. [...] Ce management-là ne doit jamais oublier la leçon des principes physiques de l'univers qui font que tout gain, y compris économique, en un lieu correspond à une perte équivalente ailleurs. Et ce raisonnement est valable autant dans les rapports entre l'employé et l'employeur que dans ceux entre les nations nanties et les nations démunies. L'affaiblissement d'autrui finira tôt ou tard par nous atteindre, quelle que soit notre force. Le manager doit savoir ce qui se passe sur la planète, connaître l'Histoire de l'entreprise, les différents systèmes économiques existants, la géopolitique et l'ethnographie (Aktouf, 1999, p. 662).

Dans ce contexte, il devient primordial de considérer le système dans son ensemble, soit de tenir compte de l'ensemble des composantes du système (parties prenantes), des relations et interrelations entre les éléments du système, de la qualité et de l'importance de ces interrelations, de la complexité du contexte dans lequel se trouve ce système et de la probabilité qu'un événement perturbateur puisse venir affecter ce système. Développer sa connaissance des autres, de leurs enjeux respectifs et de leurs valeurs nous amène à réaliser la nécessité de concilier toutes ces différences à partir de la prémisse qui veut que toute partie prenante soit légitime. Il devient donc primordial de garder les organisations en interrelation entre elles, dans un but de développer non seulement des connaissances organisationnelles, mais aussi inter organisationnelles, en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes du système. Comme le précise Nonaka :

The interactions between tacit knowledge and explicit knowledge will tend to become larger in scale and faster in speed as more actors in and around the organization become involved. Thus, organizational knowledge creation can be viewed as an upward spiral process, starting at the individual level moving up to the collective (group) level, and then to the

organizational level, sometimes reaching out to the interorganizational level (Nonaka, 1995, p. 20)¹⁹.

Selon Nonaka, la création de connaissance organisationnelle se déroule en quatre cycles formant une spirale s'élargissant progressivement. Le premier cycle est la socialisation qui débute par la création d'une équipe ou un champ d'interaction. Les connaissances tacites s'échangent alors avec ou sans langage, par des expériences partagées, le soutien d'un mentor, l'imitation, l'observation ou la pratique. Il est évident qu'en temps de turbulence, ce cycle particulier est mis en place en fonction de la situation rencontrée. Cependant, en dehors de ces situations de turbulence, ce contexte d'apprentissage bien souvent s'amenuise. Il pourrait donc être propice de maintenir un certain degré de tension, d'où l'intérêt de développer des situations qui entretiennent un contexte propice à l'expérimentation et l'apprentissage. Le deuxième cycle est l'extériorisation, où si l'on veut le transfert de connaissances tacites à explicites. Ce processus est déclenché par l'entremise d'un effort de dialogue actif entre les parties prenantes. L'utilisation de la métaphore dans une optique d'apprentissage ou même de développement stratégique peut s'avérer une méthode efficace d'exploration qui permet de créer des réseaux pouvant contribuer à permettre une certaine extrapolation du futur à partir des connaissances actuelles qui auront été partagées. Le troisième cycle montre que les concepts formulés par les équipes peuvent être combinés avec des données existantes et des connaissances externes provenant d'autres organisations dans un but de partage de connaissances. La coordination entre les échanges inter-équipe et la connaissance existante est un facteur indéniable de succès. Le quatrième cycle, qui porte sur l'internalisation, suppose que les parties prenantes s'orientent vers un processus de partage de connaissances. Ces dernières se doivent donc de transférer graduellement dans l'action et la pratique les connaissances explicites et tacites qu'elles ont développées. L'élément déclencheur peut donc prendre la forme initiale d'un processus itératif d'essais et erreurs. De ces quatre différents cycles, on constate l'importance du développement

¹⁹ Les interactions entre la connaissance tacite et la connaissance explicite tendront à devenir plus importantes et plus rapides lorsque plus d'acteurs à l'interne et autour de l'organisation deviennent impliqués. Alors, la création de connaissance organisationnelle peut être vu comme un processus en spirale, commençant à un niveau individuel et se déplaçant vers un niveau collectif, et alors le niveau organisationnel atteint le niveau inter organisationnel.

d'un réseau inter organisationnel ou la confiance dynamise l'échange et le partage des connaissances.

2.2.3 Les différents niveaux d'apprentissage

Afin de mieux comprendre ce processus d'évolution au sein des organisations et d'avoir une certaine idée des répercussions possibles d'un tel cheminement évolutif, nous utiliserons une typologie proposée par Bateson (1977) dans un article intitulé *Les catégories de l'apprentissage et de la communication* où il propose quatre modes d'apprentissage (niveau 0, I, II et III). Pour Bateson, l'apprentissage prend réellement forme lorsqu'il induit une forme de changement. Il devient alors possible de mesurer les niveaux d'apprentissage à travers le niveau de changement qui a été engendré ou par les tentatives d'envisager des moyens concrets de dépasser les blocages qui instituent le statu quo. Cette typologie fut revue plus tard par Pauchant (1997a) et elle fut appliquée plus spécifiquement aux sciences de la gestion. Cette relecture des concepts proposés par Bateson suggère quatre niveaux d'apprentissage analogues : apprentissage superlatif (niveau 0), apprentissage béhavioriste ou comportemental (niveau I), apprentissage paradigmatique (niveau II) et apprentissage systémique (niveau III).

2.2.3.1 Apprentissage superlatif ou blocage. L'apprentissage de niveau 0 ou superlatif dénote en fait une absence d'apprentissage, sinon un blocage. Bateson définit ce niveau d'apprentissage par « [...] la spécificité de la réponse, qui – juste ou fausse – n'est pas susceptible de correction » (Bateson, 1977, p. 266). Dans ce cas, le processus d'apprentissage par essai et erreur est impossible et les personnes ou les organisations ne sont que peu influencées par des récompenses ou des sanctions. On observe alors une accentuation du même type d'action ou de comportement afin d'atteindre l'effet voulu, ou en d'autres termes, à faire toujours plus de la même chose, ceci pouvant mener dans certains cas à l'amplification de l'effet non désiré.

Une mesure qui viserait à réduire les impacts négatifs d'une défaillance technologique par l'utilisation d'une technologie additionnelle, soit disant plus

sophistiquée et fiable, constituerait un exemple de ce type d'apprentissage. Pauchant et Mitroff (1995) expliquent qu'au niveau organisationnel, cette absence d'apprentissage ou ce blocage sont encouragés individuellement et collectivement par de profonds mécanismes de défense psychologiques afin de ne pas expérimenter la souffrance engendrée par la crise. Ces mécanismes, en bloquant l'apprentissage, confirment les modes de pensée et les comportements habituels, consolidant ainsi les postulats fondamentaux des acteurs. Des exemples de mécanismes de défense tels la négation ou le déni (l'expression du refus de reconnaître une ou des réalités menaçantes) et le désaveu (la reconnaissance d'une réalité menaçante, mais avec la minimisation de son importance) sont fréquemment observés de nos jours dans un grand nombre d'organisations (voir tableau 4).

2.2.3.2 Apprentissage comportemental. L'apprentissage de niveau 1 ou comportemental, que Pauchant pour sa part qualifie d'apprentissage behavioriste, est défini par Bateson à « [...] un changement dans la spécificité de la réponse, à travers des erreurs de choix à l'intérieur d'un ensemble de possibilités » (Bateson, 1977, p. 266). Il est donc possible pour la personne d'utiliser le processus d'essai et d'erreur dans le but de corriger des problèmes. On essaie dans ce cas de chercher rapidement de nouvelles actions, sans remettre en question les buts poursuivis ni les postulats à la base des actions et des effets escomptés.

Ce type d'apprentissage permet donc à une personne ou à un groupe d'effectuer certains changements sur les actions entreprises et il est fortement dépendant des récompenses et des punitions reçues ou perçues, comme les lois et les règlements. De plus, il n'est pas rare de constater que pour ce type d'apprentissage, les acteurs doivent subir un nombre important de crises similaires pour que finalement un changement profond se produise. Par exemple, le fait de localiser les compagnies dont les activités sont néfastes pour l'environnement dans des pays où les normes ne sont pas aussi restrictives qu'il le faudrait, constitue un apprentissage de type behavioriste. Ce type d'apprentissage est fréquent dans la société d'aujourd'hui, il est bien souvent essentiellement réactif et se produit généralement au niveau technique. De plus, il est

souvent encensé par le culte de la compétitivité extrême et de la rationalisation économique à courte vue.

2.2.3.3 Apprentissage à double boucle ou paradigmatique. L'apprentissage de niveau 2, ou paradigmatique selon Pauchant, est défini par Bateson comme « [...] un changement correctif dans l'ensemble des alternatives à partir duquel le choix est fait » (Bateson, 1977, p. 266). Ce type d'apprentissage est moins influencé que le précédent par les récompenses ou les punitions à court terme. Selon Pauchant, les personnes qui utilisent cet apprentissage peuvent remettre en question une partie de leurs modèles de réalité et mieux examiner la nature des présupposés qui animent les buts poursuivis et les moyens mis en place. Il peut alors y avoir changement au niveau des moyens choisis, pour atteindre les buts qui avaient été fixés au départ, qui eux aussi peuvent être sujets à changement. Ce qui fait qu'on pourra observer soit une opposition de paradigmes ou encore une réaffirmation du paradigme de départ. Ce type d'apprentissage est fortement encouragé par de nombreux auteurs en gestion, qui l'identifient à la notion d'entreprise apprenante ou d'apprentissage organisationnel (Senge, 1991). Dans les faits, les différents constats réalisés au Québec suite aux inondations au Saguenay ont incité les autorités gouvernementales et la majorité des intervenants touchés par ces questions, à promouvoir l'idée d'instaurer une culture de sécurité civile à la grandeur de la province. À ce niveau, on peut donc dire que des actions concrètes ont été réalisées.

2.2.3.4 Apprentissage systémique. Le dernier type d'apprentissage, celui de niveau 3 ou systémique, se définit selon Bateson comme « [...] un changement correctif dans le système des ensembles d'alternatives à partir duquel le choix est effectué » (Bateson, 1977, p. 266). Selon Pauchant :

Ce type d'apprentissage permet une certaine flexibilité entre les différentes réalités, un certain respect des différences vues et, surtout, permet de relativiser le choix des approches à utiliser en fonction des problématiques particulières. Ce niveau d'apprentissage permet donc mieux que les autres une adéquation plus forte entre le degré de complexité d'un problème et le degré de complexité du mode de gestion employé (Pauchant, à paraître).

Un exemple de ce type d'apprentissage consisterait à tenir compte des conséquences à plus long terme de nos actes et de nos décisions actuelles en vue de ne pas nuire aux richesses et aux diverses composantes naturelles qui nous entourent ainsi qu'aux générations qui viendront. Par exemple, dans certains peuples amérindiens, plusieurs décisions se prennent par consensus et bien souvent pour une durée minimale de sept générations (Cowan, 1995). Il faut préciser que chaque situation permet l'utilisation d'un niveau d'apprentissage particulier. Par exemple, la résolution d'un problème simple ne requiert pas nécessairement un apprentissage de type systémique. Cependant, si une situation requiert un apprentissage systémique et que seul un apprentissage de premier niveau est réalisé, on peut alors constater que le processus d'apprentissage peut être bloqué préparant ainsi le terrain à d'éventuelles crises, d'autant plus destructrices qu'on en avait refoulé l'éventuelle occurrence et dans bien des cas minimisé les impacts. Le tableau 1 synthétise les principales caractéristiques de ces quatre niveaux d'apprentissage.

Pauchant et Mitroff (1995) utilisent en gestion des crises le concept de blocage pour expliquer le fait que très peu d'organisations atteignent dans les faits le niveau 2 d'apprentissage. Cet état de fait peut s'expliquer par plusieurs facteurs et il faut alors envisager la mise en place de stratégies de déblocage afin de favoriser l'atteinte de niveau d'apprentissages maximal. Ainsi, nous parviendrons sans doute à réduire le côté plus sombre de tout système de production et de consommation.

Tableau 1
Tableau récapitulatif des niveaux d'apprentissage en lien avec la gestion de crise

Niveau d'apprentissage	Définition	Synonyme	Limites	En gestion de crise
Apprentissage de niveau 0	<ul style="list-style-type: none"> - Spécificité de réponse, qui, bonne ou mauvaise, n'est pas sujette à correction - Processus "essai et erreur" ne fonctionne pas donc incite à faire toujours plus de la même chose 	<ul style="list-style-type: none"> - Blocage - Apprentissage superlatif - Apprentissage superficiel 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquemment utilisé en gestion - Aucun apprentissage
Apprentissage de niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> - Permet aux personnes d'utiliser le processus d'essai et d'erreur dans le but de corriger des problèmes - Changement dans la spécificité de la réponse par correction des erreurs de choix faits parmi un ensemble d'alternatives - Consiste à chercher de nouvelles actions sans remettre en question les buts poursuivis et les postulats fondamentaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage à boucle simple - Apprentissage béhavioriste ou comportemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Le changement vient de l'extérieur (un stimulus), il n'est pas issu d'un processus personnel ou collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquemment utilisé en gestion - Première génération en gestion de crise - Deuxième génération en gestion de crise - Troisième génération en gestion de crise
Apprentissage de niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> - Changement correctif dans l'ensemble des alternatives à partir duquel le choix est fait - Commence par la perception de problèmes dans les vues et les actions développées dans le passé - Remise en question des modèles de réalité et des postulats fondamentaux; prise en compte des limites d'un paradigme en particulier - Questionne non seulement les moyens mais également les buts 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage à boucle double - Apprendre à apprendre - Apprentissage paradigmatique 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut conduire à une vue binaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisé en gestion avec les concepts d'entreprise apprenante et d'apprentissage organisationnel - Deuxième génération en gestion de crise - Troisième génération en gestion de crise
Apprentissage de niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> - Changement correctif dans le système des ensembles d'alternatives à partir duquel le choix est effectué - Demande de réaliser l'influence même des styles de réalité et de pouvoir, dans une certaine mesure, choisir différents styles selon la nature des problèmes rencontrés - Évite l'idéalisation d'un paradigme particulier au détriment d'un autre (niveau 2) - Favorise l'adéquation entre le degré de complexité d'un problème et le degré de complexité du mode de gestion employé 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage à boucle triple - Apprendre le contexte de l'apprentissage - Apprentissage systémique - Apprentissage existentiel 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut conduire à des pathologies psychologiques où les personnes perdent leur propre identité 	<ul style="list-style-type: none"> - Très peu répandu et fait référence à des notions de morale et d'éthique - Troisième génération en gestion de crise

Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec-Amérique.

2.3 La théorie des “stakeholders”

La théorie des “stakeholders” a pris une place de plus en plus importante en gestion au cours des vingt-cinq dernières années. Dans un article paru en 1997, Timothy Rowley fait le point sur le développement de cette théorie et de l’importance de ses avancées au niveau de la théorie des organisations. Il montre l’évolution de la notion de “stakeholders” en remontant aussi loin qu’aux écrits de Chester Barnard (1938) dans *The function of the Executive*, March et Simon (1958) comme théoricien des systèmes, Mason et Mitroff (1981) en planification organisationnelle. Cependant, ce n’est qu’avec la parution du livre de Edward Freeman en 1984, *Strategic management : A stakeholder approach*, que cette théorie prit réellement son essor en gestion. La définition qu’il donne d’un “stakeholder” demeure encore aujourd’hui la référence pour plusieurs : « Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives » (Freeman, 1984, p. 25)²⁰. Malgré l’unanimité entourant cette définition, des interprétations divergentes ont été émises par certains auteurs. Cette ambiguïté peut être attribuée selon nous à la signification et à l’importance que l’on attribue à la proposition “qui peut affecter ou qui est affecté” prise dans une optique unidirectionnelle ou plutôt dans une optique bidirectionnelle.

2.3.1 Les deux écoles de pensée de la théories des “stakeholders”

Les tenants des écoles de pensée classiques en théorie des organisations qui ont recours à la théorie des “stakeholders” semblent s’inspirer davantage des fondements de la théorie économique classique dans leurs travaux de recherche. L’utilisation du modèle corporatif présente de façon adéquate cette vision habituellement réduite de l’entreprise où la disparité des ressources et les contraintes de temps et d’attention des gestionnaires les obligent à réduire au minimum les liens avec l’environnement externe tout en privilégiant certaines parties prenantes au détriment de d’autres. Cette dernière prend alors la forme d’une boîte noire qui ne se préoccupe que de la transformation des produits

²⁰ « Tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par l’accomplissement des objectifs d’une organisation ».

requis par les clients tout en s'assurant d'obtenir suffisamment de bénéfices pour les investisseurs, communément appelés "stockholders". Ce modèle réductionniste, qui ne prend en considération qu'un nombre restreint de parties prenantes, implique la mise en place d'un jeu de pouvoir entre des acteurs qui poursuivent bien souvent des intérêts divergents. Il semble donc que l'on se préoccupe ici en priorité du pouvoir unidirectionnel d'une des parties prenantes "qui peut affecter l'autre" sans trop se formaliser des contres coups de leurs actions sur les autres parties prenantes.

Une autre école de pensée favorise plutôt une approche de collaboration entre les diverses parties prenantes ou "stakeholders". Comme le propose Freeman (1984), l'expression "a plea for voluntarism"²¹ peut adéquatement en exprimer l'essence. En ce sens, bien que l'on accepte le fait qu'il faille prendre en considération l'aspect politique d'équilibre de pouvoir, ce mode de pensée privilégie une conception éthique des relations mutuelles entre l'ensemble des parties prenantes. Cette conception plus large de l'organisation s'appuie sur une réalité empirique qui considère que toute organisation peut voir sa survie affectée ou peut elle-même affecter la survie de toute autre organisation. Elle supporte donc l'argument qu'un individu ou un groupe ne doit pas obligatoirement s'appuyer sur le pouvoir pour être considéré comme important, ou même être considéré tout court, mais que d'autres caractéristiques tout aussi importantes peuvent être prises en considération telles la légitimité d'un organisme ou l'urgence de répondre à un enjeu d'importance (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Ces mêmes auteurs ont d'ailleurs proposé une approche dynamique d'identification et de caractérisation de parties prenantes en fonction des interrelations fluctuantes qui existent entre les notions de pouvoir, de légitimité et d'urgence au sein d'un système particulier dans un contexte particulier. Il nous faut donc souligner l'importance de bien identifier, non seulement les parties prenantes impliquées, mais aussi les interrelations entre elles dans ce contexte de relation de pouvoir.

²¹ "Un appel au volontarisme".

2.3.2 La théorie des “stakeholders” et le concept de pouvoir

La majorité des auteurs définissent le pouvoir comme étant la capacité d’influencer ou d’imposer ses priorités vis-à-vis les intérêts des autres parties prenantes d’où l’importance de diagnostiquer et de reconnaître ces relations de pouvoir au sein des organisations et des réseaux d’organisations. L’efficacité et la qualité de la relation dépend bien souvent de cette composante. Ignorer ce fait pourrait s’avérer problématique, puisqu’une partie prenante donnée pourrait avoir recours à des liens privilégiés afin d’user de pouvoir d’influence dans un contexte décisionnel particulier en s’associant au détenteur de pouvoir. De plus, plusieurs études scientifiques sur le concept de pouvoir démontrent que pour une période donnée ou un événement donné, le pouvoir n’est pas statique et qu’il peut varier selon le temps ou les événements et ainsi passer d’une partie prenante à l’autre (Wartick, 1994, p.113-114). Il semble donc primordial de porter une attention particulière au concept de pouvoir car il constitue une partie importante de la stratégie globale de gestion des organisations.

D’autres auteurs, en utilisant sensiblement la même définition, reconnaissent trois types de pouvoirs. Il s’agit du pouvoir de vote, autant pour le détenteur d’actions qui vote sur les décisions de l’organisation que le citoyen qui peut ainsi influencer les orientations d’un gouvernement. Le deuxième type de pouvoir est économique, en ce sens que le client, le fournisseur et le vendeur peuvent faire pression sur l’organisation dépendamment de leurs intérêts respectifs. En dernier lieu arrive le pouvoir politique qui par ses législations, règles et normes peut influencer directement les organisations mais aussi leurs interrelations (Post, Lawrence et Weber, 2002, p.13)

Les gestionnaires qui désirent appliquer d’une façon plus large la théorie des “stakeholders” doivent donc répondre à trois difficultés particulières. En premier lieu, s’assurer de correctement identifier l’ensemble des parties prenantes qui gravitent autour de l’organisation et en évaluer le degré d’importance. Il est courant d’illustrer le résultat d’un tel exercice par l’entremise d’une figure concentrique où l’organisation principale est placée au centre et où sont réparties les autres parties prenantes de façon plus ou

moins éloignées selon l'importance qui leur est accordée dans ce contexte particulier (Pauchant, 2000). Deuxièmement, exposer les enjeux de chacune des parties prenantes en précisant les valeurs qui les animent et les attentes explicites qu'ils ont à l'endroit de l'organisation (Mitroff et Linstone, 1993; Pauchant et Mitroff, 1995). Troisièmement, s'assurer de mettre en place un processus démocratique d'arbitrage entre ces différentes valeurs et attentes afin de parvenir à déterminer quelles actions pourraient être implantées concrètement.

2.3.3 La théorie des "stakeholders" et la systémique

La théorie des "stakeholders" illustre bien selon nous l'application de la théorie des systèmes au monde de la gestion. Ces systèmes formés de l'interrelation constante de différents individus ou entités ne fonctionnent pas en vase clos, ils constituent plutôt un système ouvert. Il semble d'ailleurs que Freeman ait développé sa théorie en réponse à la vitesse et la complexité des changements qui se produisaient dans l'environnement des organisations, utilisant selon ses propres mots l'expression « managing in turbulent times » (Freeman, 1984, p.3)²². Elle semble d'autant plus pertinente de nos jours, qu'avec la multiplication des réseaux de communications, la mondialisation et la libéralisation des marchés, la complexification et la diversité des enjeux et des stratégies de toutes sortes, l'utilisation d'une telle approche puisse nous permettre une lecture relativement adéquate de plusieurs problématiques touchant les organisations.

Dans le même ordre d'idée, Mitroff et Linstone (1993) suggèrent qu'une organisation n'est pas une entité physique comme telle mais plutôt « An organization is the entire set of relationships it has with itself and its stakeholders » (Mitroff et Linstone, 1993, p. 142)²³. Ces relations ne sont pas statiques, elles sont plutôt dynamiques et elles peuvent changer dans le temps. Ces changements au niveau des interrelations entre les parties prenantes entraînent donc des changements au niveau de l'organisation comme

²² « Management en temps de turbulence ».

²³ « Une organisation est la série complète des relations qu'elle possède avec elle-même et avec ses parties prenantes ».

telle. Il devient alors possible de faire un rapprochement entre la théorie des “stakeholders” et la théorie des systèmes permettant ainsi de constater qu’un changement aussi mineur soit il a l’intérieur d’un système (par exemple touchant l’une des parties prenantes) peut potentiellement affecter n’importe quelle autre de ses parties voire le système en entier.

Dans le même ordre d’idée, un certain nombre d’auteurs en gestion ont développé l’idée que l’organisation est essentiellement une réalité construite qui existe aussi bien dans l’esprit des parties prenantes impliquées que dans des structures, des règles et des rapports concrets qui la constitue (Morgan, 1999). Cette conception de l’organisation a amené un auteur tel Karl Weick (1995) à mettre de côté l’objet de recherche “organisation” pour se pencher plutôt du côté des processus au travers desquels la réalité organisationnelle prend forme, ayant recours en ce sens au terme “organisant”. L’organisation prend alors pour Weick la forme d’un tissu d’interactions où la tâche du gestionnaire consiste à tenter de réguler une dynamique collective qui dans bien des cas, lui échappe. Le gestionnaire est donc pris en porte à faux dans une dynamique de changement où d’un côté, il tente d’influer sur le cours des choses et de l’autre, il doit donner libre cours à l’initiative.

D’un point de vue similaire, Probst (1994) soutient que l’action d’organiser signifie à la fois modeler et sauvegarder l’ordre interne d’une organisation. Selon Probst, l’action d’organiser s’exprime de façon concomitante par une action substantielle (au niveau structurel) et une action symbolique (au niveau culturel) qui se soutiennent et se conditionnent mutuellement. L’action substantielle comprend l’ensemble des mesures de structuration à un niveau matériel tandis que la perspective symbolique fait plutôt référence à un aspect interprétatif qui prend son sens à partir du modelage de l’agir, des artefacts, des valeurs et du langage symbolisant tous quatre de façon interactive, la culture. De façon générale, Probst (1994) définit la culture d’un système social comme :

[...] un système de savoir et de connaissance acquis pour l'interprétation des expériences et la constitution des actions. C'est un réseau de valeurs, de formes de croyances, de configurations cognitives et normatives d'orientation, qui maintient une cohésion du système à un niveau spirituel (Probst, 1994, p.159).

Envisagé de cette façon, les systèmes sociaux sont à la fois “constituants de sens”, permettant ainsi la création de sens à partir d'eux-mêmes et “constitués de sens”, c'est-à-dire créés par les frontières construites et perçues par les êtres humains composant ces mêmes systèmes. Transposé au niveau des organisations, Probst considère que la culture contient des orientations sur des buts et des propos, sur des relations, des attentes de comportement, sur la nature des activités et de l'être humain. Reprenant la définition de Kieser (1984), il précise que :

La culture d'organisation crée un système de référence commun, une lentille, qui filtre les perceptions et influence les attentes, rend possibles des interprétations communes et la compréhension, réduit la complexité, dirige et légitime les activités (Probst, 1994, p.160).

Une réalité organisationnelle peut ainsi se constituer par l'entremise de parties prenantes qui s'engagent collectivement dans des processus de construction du sens, érigée par le biais de leurs interactions et interrelations. Priorisant l'organisant à l'organisé ou l'organisation, Weick (1995) met alors l'accent sur les liens, dévoilant les processus souvent discrets, assurant l'intégrité de l'organisation ou au contraire entraînant sa dissolution. C'est parce qu'elle est constituée de liens, que l'organisation est fragile, qu'elle peut disparaître, mais aussi se transformer, s'adapter, évoluer. Ainsi, l'organisation ne peut plus être considérée comme une entité homogène et stable mais bien comme un ensemble de processus de reconstruction et déconstruction permanentes selon les liens créés et détruits.

Les articles suivants, *Generalizing Neoclassical* (Eggertsson, 1990) et *The Return of Institutional Economics* (Hodgson, 1994) nous ont permis de positionner la théorie des “stakeholders” parmi différents courants en théorie des organisations (voir tableau 2). Par ce tableau, il nous est possible de montrer que la théorie des “stakeholders” a comme philosophie le pragmatisme, que la conception du choix est d'ordre éthique, qu'elle est

surtout utilisée en recherche appliquée, que l'approche méthodologique qu'elle valorise est le constructivisme, que la métaphore de référence est organique, que l'objet d'étude clé porte sur les liens inter organisationnels et qu'un bon exemple d'application concerne la gestion sociétale.

Finalement, comme le précise Pauchant (2000), Chester Barnard qui était sensible à la notion de "stakeholders" peut être considéré comme l'auteur de l'un des premiers articles abordant la notion d'éthique dans les affaires. Ce dernier a soulevé la difficulté de pouvoir distinguer parmi la diversité des valeurs qui peuvent être véhiculées aussi bien par un individu que par un groupe d'individus au sein d'une organisation. Au niveau individuel, Barnard utilise l'exemple du gestionnaire qui parmi les nombreux rôles qu'il doit jouer (pouvant tour à tour être un actionnaire, un parent, un consommateur, un leader d'opinion, un citoyen, etc.) peut montrer des valeurs distinctes. Au niveau collectif, Barnard fait ressortir les valeurs diversifiées qui animent les parties prenantes. Cette problématique aussi bien au niveau individuel que collectif constitue selon lui un problème fondamental en éthique. C'est dans cet esprit que nous pouvons suggérer l'utilité d'utiliser la théorie des "stakeholders" dans le contexte de cette recherche et ainsi pouvoir y juxtaposer la notion d'éthique en gestion.

Tableau 2
Les différentes écoles de pensée en économie

ÉCONOMIE	Classique	Néoclassique	Néo institutionnaliste	Institutionnaliste nouvelle	Institutionnaliste	<i>Stakeholders¹</i>
Philosophie	Apriorisme	Instrumentalisme scientifique	Instrumentalisme scientifique	Réalisme	Réalisme	<i>Pragmatisme</i>
Conception du choix	Naturel	Utilitaire	Utilitaire	Situationnel processuel ²	Coutumier	<i>Éthique</i>
Recherche	Normative	Positive	Positive	Comparative	Descriptive	<i>Appliquée</i>
Méthodologie	Individualisme méthodologique	Individualisme méthodologique	Individualisme méthodologique	Constructivisme méthodologique / Holisme	Constructivisme méthodologique / Holisme	<i>Constructivisme méthodologique</i>
Métaphore	Mécanique	Mécanique	Mécanique	Organique	Organique	<i>Organique</i>
Objet d'étude clé	Comportement	Théorie économique (Marché)	Théorie économique (Règlement)	Théorie économique des institutions	Changement institutionnel	<i>Liens inter organisationnels</i>
Exemple d'application	<i>Praxéologie</i>	<i>Économie managériale</i>	<i>Économie écologique</i>	<i>Économie de l'innovation</i>	<i>Sociologie économique</i>	<i>Gestion sociétale</i>

Eggertsson, (1990). *Generalizing Neoclassical Economics*.
et Hodgson, (1994). *The Return of Institutional Economics*.

¹ Ce n'est pas une approche purement économique.

² Cette conception du choix réfère à une rationalité limitée "bounded rationality"

2.3.4 Les “stakeholders” et l’éthique en gestion

Dans un ouvrage récent, Pauchant (2000) relève différentes tendances de la société actuelle qui posent plus que jamais l’urgence de gérer autrement nos organisations. Il soulève notamment de nombreux bouleversements expliquant cette nécessité, dont entre autres choses : a) La multiplication de scandales et de crises de toutes sortes (naturelles, industrielles ou sociales) ; b) La prépondérance de l’économie dans la vie de tous les jours ; c) L’accélération des innovations technologiques et scientifiques, tels la biogénétique ou le clonage humain ; d) La remise en question des valeurs acquises et la sécularisation des sociétés ; e) Le pouvoir grandissant des groupes de lobbying ; f) L’augmentation de l’importance des questions morales et existentielles de la part des gestionnaires et des employés. Les dilemmes que posent ces problématiques au sein des organisations et l’impossibilité bien souvent des gestionnaires de pouvoir trancher de façon décisive, impartiale et neutre ces questions soulèvent la nécessité de se pencher activement sur le concept d’éthique en gestion. Pour Mitroff et Linstone (1993) la question ne se pose plus :

In today’s world, economic success demands that one be able to examine problems from multiple perspectives. It also demands that one formulate multiple and conflicting definitions of critical problems. It further demands that one be able to examine how a problem will affect and be affected by different persons scattered throughout every level of society, if not the entire world. It necessitates the ability to treat two of the most critical aspects of all problems - their aesthetic and ethical dimensions. Everyone must learn these skills and more if we are to survive and prosper in the new world that is literally being created under us (Mitroff et Linstone, 1993, p. viii)²⁴.

²⁴ Dans le monde d’aujourd’hui, les succès économiques font en sorte que nous devons être capable d’examiner les problèmes à l’aide de perspectives multiples. Cela demande que nous puissions formuler des définitions multiples et conflictuelles de problèmes critiques. Cela demande même que nous soyons capable d’examiner comment un problème affectera ou sera affecté par différentes personnes réparties à tous les niveaux de la société, et même à l’échelle de la planète. Cela requiert l’habilité de traiter deux des aspects les plus critiques de tout problèmes – leurs dimensions esthétiques et éthiques. Nous devons tous apprendre ces habiletés et même plus si nous voulons survivre et prospérer dans ce nouveau monde qui est littéralement en train de se créer sous nos pieds.

Malgré une certaine effervescence sur ces questions dans le monde de la gestion ces dernières années, Pauchant affirme que la notion d'éthique en gestion est souvent mal comprise et qu'elle est appliquée bien superficiellement dans plusieurs organisations qui ne se préoccupent dans bien des cas que de rectitude politique ou d'application stricte de réglementations qui leur ont été imposées bien malgré eux. Ce qui laisse entrevoir la possibilité que bon nombre d'organisations font plutôt usage de règles de déontologie ou de code moral, et ne démontre pas réellement de sens éthique. Pour Pauchant, l'éthique se définit comme suit :

L'éthique est encore plus générale. Il ne s'agit plus ici seulement de dicter des comportements, ni de définir précisément ce qui est considéré comme "bien" ou "mal". L'éthique est surtout une exploration des présupposés qui soutiennent les définitions de ce qui est considéré comme une "bonne vie". Elle aborde de façon fondamentale le sens et le non-sens de la vie. L'éthique s'apparente plus à la sagesse qu'à la justice, plus à l'espoir qu'au devoir, plus au bonheur qu'à la vertu. Aussi, si la démarche éthique conduit à la prise de décision et à l'action, celles-ci ne sont pas prises comme "définitives", "certaines", "non-ambiguës", comme c'est le cas de la déontologie ou de la morale. L'éthique mène à des décisions et à des actions les plus éclairées possibles, c'est-à-dire en prenant en compte, de façon critique, des considérations extrêmement variées qui fondent le sens de groupes diversifiés (Pauchant, 2001, p. 222).

Cette conception de l'éthique ne peut pas prendre forme qu'à partir d'un principe d'ouverture et de découverte aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif dans un espace qui permet de tels échanges. Ainsi, selon Pauchant :

À notre avis, une éthique émerge moins de l'affirmation d'un ensemble de règles fixes que d'un processus continu de découverte et de compréhension des principes sous-jacents qui guident les actions, et ce à travers une rencontre avec d'autres personnes. Graduellement, il semble qu'il devienne davantage clair, comme l'ont suggéré Jürgen Habermas, Paul Tillich ou C. West Churchman, que l'éthique émerge d'une conversation ou d'un dialogue avec soi-même et avec d'autres (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 248).

D'ailleurs comme le propose Pauchant (2001) la mise en place d'espace de dialogue au sein des organisations et même de la société en général et qui prend en

considération la multitude et la diversité des parties prenantes ne peut que contribuer positivement au développement d'une telle éthique collective :

Le concept de base dans l'application de la théorie des "stakeholders" est de faire participer de façon démocratique des membres du système global confrontés par des problématiques complexes, afin que cette communauté, représentant pour un temps donné une "organisation de référence", crée collectivement une éthique qui favorise le bien commun (Pauchant, 2001, p. 231).

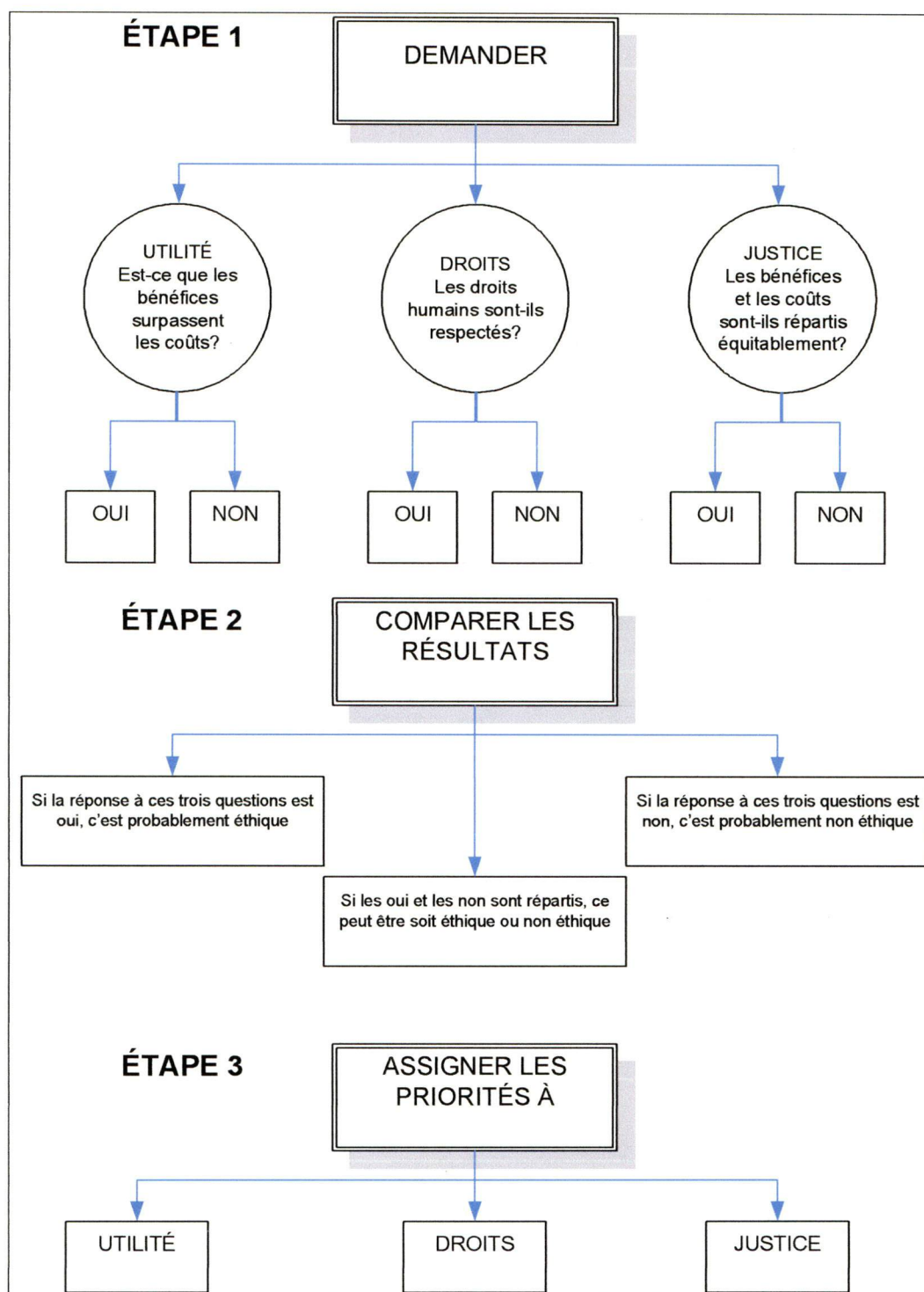
Dans un article récent, Jones et Wicks (1999) avancent qu'en général l'éthique n'est pas une composante critique mais vitale dans un contexte de théorie des "stakeholders". Citant Beauchamp et Childness (1994), Jones et Wicks définissent l'éthique comme étant la structure à l'intérieur de laquelle différents agents peuvent réfléchir sur l'acceptabilité de leurs actions et évaluer leur jugement et leur caractère moral. Ils ajoutent que la théorie éthique se doit d'être praticable, sinon elle risque d'être mise de côté. Jones et Wicks (1999) dressent ainsi la liste des huit critères nécessaires afin qu'une théorie éthique soit considérée comme adéquate soit : la cohérence, l'explication du pouvoir, la clarté, la puissance du pouvoir devant être reconnue, la plénitude, la compréhensibilité, la simplicité et la justification du pouvoir.

Dans un ouvrage récent Post, Lawrence et Weber (2002) estiment qu'un nouveau contrat social entre les organisations et leurs "stakeholders" doit se développer car les relations entre ces derniers changent continuellement, tout comme le fait l'environnement externe. Cette approche s'appuie sur la prémisse qu'il devient indispensable pour les dirigeants d'organisation de prendre la bonne décision et au bon moment et en tenant compte des impacts négatifs globaux de leurs actions. Les exigences du public sont maintenant devenues d'ordre éthique et ce dernier veut des dirigeants qui appliquent des principes éthiques, donc qui prennent en considération ce qui est honnête ou malhonnête et moralement acceptable ou non. Ainsi, afin d'être efficaces, les stratégies corporatives doivent répondre aux grandes préoccupations du public dans son sens le plus large. La population exige donc des organisations qu'elles soient compétitives et rentables, mais surtout qu'elles agissent avec responsabilité afin de rencontrer les demandes légitimes et raisonnables de l'ensemble des "stakeholders".

Ces mêmes auteurs avancent de plus que l'éthique organisationnelle ne puise pas uniquement ses sources dans le monde des organisations, mais aussi dans plusieurs autres disciplines. À titre d'exemple, si la malhonnêteté est considérée non éthique et immorale, alors quiconque en affaire est malhonnête avec ses parties prenantes, ses employés, ses clients, ses actionnaires ou ses compétiteurs agit de façon non éthique et immorale. Afin de maintenir le support du public et sa crédibilité, les dirigeants doivent trouver une alternative qui intègre deux demandes sociales opposées mais aussi complémentaires soient d'un côté un haut niveau de rentabilité et de l'autre, une conscience éthique irréprochable. Rappelons nous qu'Aristote proposait comme valeurs morales le courage, la tempérance, la justice et la prudence et que St Thomas D'Aquin y ajoutait celles de l'honnêteté, la compassion, la générosité, la fidélité, l'intégrité et la maîtrise de soi. Sans doute serait-il temps de s'interroger à nouveau sur ces questions et remettre ainsi en pratique ces enseignements qui peuvent nous paraître démodés aujourd'hui.

Comme il est précisé à la figure 3, lorsque les réponses aux trois questions posées lors de l'étape 1 sont unanimement similaires, soit trois réponses dans l'affirmative ou bien trois réponses négatives, on se retrouve alors en présence d'une situation qui peut être soit éthique ou bien non éthique. Par contre, s'il s'avérait ne pas y avoir unanimité dans un sens ou dans l'autre et donc que les réponses soient mélangées, alors il s'agirait pour l'organisation, soient les dirigeants et les employés, de choisir collectivement ce qui est le plus important pour eux parmi les choix proposé soit : l'utilité, les droits ou la justice. Dans ce contexte, les décisions envisagées seraient grandement influencées par la culture de l'organisation et de la société . Il leur faudrait alors considérer le fait que les valeurs organisationnelles déjà valorisées influenceraient grandement les décisions envisagées. Ainsi, le type de raisonnement éthique mis de l'avant dépendrait directement des valeurs des dirigeants, surtout ceux de la direction, et du caractère personnel des décideurs de l'organisation. Certains seront sensibles aux besoins et droits de la population, d'autres placeront leurs intérêts personnels au-dessus de tout autre considérations, ce qui est malheureusement le cas trop souvent.

Figure 3
Une approche analytique des problèmes éthiques



Post, E.J.; Lawrence, A.T. et Weber, J. (2002). *Business and society : corporate strategy, public policy, ethics*. New York: McGraw-Hill.

3. CONCLUSION DU CHAPITRE

La voie tracée par les auteurs qui ont été présentés dans ce premier chapitre nous permet de mieux saisir l'essence de la démarche systémique résolument pragmatique que nous préconisons pour cette recherche. Mettant de côté les disputes et les conflits purement académiques, cette approche cherche uniquement à être considérée comme un processus pragmatique centré sur une meilleure compréhension des problématiques complexes. Elle permet selon nous de libérer les pratiques de gestion de leurs cloisonnements académique tout en démontrant son rôle actif dans le décroisonnement, la création de liens plus harmonieux entre les personnes, les organisations et le monde qui les entourent et ce dans la considération et le respect de l'ensemble des parties prenantes, incluant l'environnement.

TROISIÈME CHAPITRE

LE CADRE OPÉRATOIRE

1. ÉTUDE DE CAS DE CRISE

Dans la recherche en sciences sociales, un grand nombre de méthodes d'analyse ont été développées au fil du temps. Par exemple, les démarches possibles peuvent inclure les expériences, les sondages, les analyses quantitatives ou encore l'étude des informations d'archives. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une méthode de type exploratoire qui s'inscrit principalement dans une démarche qualitative, l'étude de cas. Comme il a été suggéré dans le chapitre précédent, l'étude de cas de crise, qui s'avère de plus en plus fréquente en science de la gestion a permis plusieurs avancées dans ce domaine au cours des dernières années. Nous allons ainsi présenter dans ce chapitre cette méthodologie en la resituant dans sa tradition d'origine. Nous essaierons par la suite de présenter quelques applications qui en ont été faites en gestion tout en proposant notre propre articulation de cette méthodologie.

À notre connaissance, il n'existe aucun modèle théorique et très peu de données empiriques découlant de l'analyse d'une gestion de crise au Québec qui tient compte d'un grand nombre de parties prenantes. Nous avons donc tenté d'en élaborer un. Bien sûr, il nous fut impossible de tenir compte de l'ensemble des événements qui se sont produits, cependant nous avons tenté de décrire et d'analyser la réalité québécoise en tenant compte de ses particularités et de sa complexité. L'approche envisagée a été développée afin d'étudier les organisations impliquées, leurs interrelations et les apprentissages qui doivent être tirés de tels événements. Nous avons choisi un certain nombre d'organisations parce qu'en dehors des événements qui ont été analysés, ces mêmes organisations ont très peu l'occasion de collaborer de manière aussi intense entre elles. Ainsi, le nombre relativement élevé d'organisations impliqués, la période exceptionnellement longue de travail de collaboration, la fébrilité des échanges et les divergences observées au niveau des objectifs et des enjeux de chacun des parties prenantes expliquent les raisons pour lesquelles une telle étude devait être entreprise.

Nous croyons que le cas étudié possède toutes les qualités et la richesse voulues pour témoigner de la pertinence de cet objet de recherche. Comme le précise Edgar Morin (1976), l'étude de cas est un laboratoire *in vivo* pour étudier la complexité du réel et la crise comme telle possède l'ensemble des éléments de la complexité en son sein. L'étude de cas s'avère donc une approche méthodologique judicieuse afin d'appréhender la complexité d'une crise de l'envergure de celle qui a frappé le Québec en janvier 1998.

1.1 Méthode exploratoire

La méthode de type exploratoire a généralement comme but de permettre de découvrir un phénomène ou d'obtenir une meilleure compréhension d'un phénomène sans toutefois nécessairement comprendre sa dynamique de départ (Lamoureux, 1992; Palys, 1992). L'avantage de cette méthode réside, selon Lamoureux (1992), dans la flexibilité qu'elle permet afin d'entreprendre l'étude de phénomènes nouveaux ou encore peu étudiés et ce afin de tenter de "déblayer" le terrain pour y voir plus clair. Elle demande cependant certaines précautions du côté de ses aspects subjectifs, ce qui constitue en fait sa principale limite.

La nature exploratoire de cette recherche suggère préférentiellement l'adoption d'une démarche qualitative telle que la définit Chevrier (1993). Selon celui-ci, la recherche qualitative part de l'expérience personnelle du chercheur ou de celle de quelqu'un d'autre pour relever des situations particulières d'un phénomène, les analyser, les comprendre et finalement en tirer des concepts constitutifs. Le but premier n'est donc pas d'établir un lien de cause à effet direct entre deux variables mais bien de donner un sens à une situation. Paillé (1997) exprime l'essence de l'approche qualitative par l'intermédiaire d'une image tirée de la science grecque ancienne et qui consiste à faire la distinction entre univers et cosmos :

L'univers est un objet de savoir, observable à travers la lunette astronomique ou le microscope, objectivable, mesurable. Il peut être réduit à un amas de particules semblables dont le jeu infini trace dans le temps le programme de la science. Le cosmos, quant à lui, c'est le monde habité, c'est un objet de connaissance, un événement dont on fait l'expérience. Le cosmos est le lieu de relations, de la rencontre de l'Autre dans une quête

de sens. Or, si l'être humain est né dans l'univers, il habite le cosmos. On ne peut nier l'importance des sciences naturelles pour le portrait – porteur d'avancées technologiques – qu'elles nous tracent de l'univers. Toutefois, les sciences humaines et sociales ne doivent pas procéder pareillement. La description, la compréhension, je dirais l'intuition du cosmos commandent des méthodes différentes (Paillé, 1997, p. 63).

De façon similaire, Palys (1992) suggère que les démarches qualitatives se caractérisent par un raisonnement “inductif”, une croyance que la théorie devrait être ancrée (grounded) dans la réalité de tous les jours des gens et des phénomènes étudiés ainsi que par une compréhension des nombreuses “vérités” des phénomènes. Il ressort de façon générale que les approches qualitatives nécessitent l'utilisation de techniques de recherche permettant un contact plus intime avec le sujet telles les entrevues en profondeur, les histoires de vie, l'observation participante et les études de cas.

Cependant, malgré le caractère plutôt inductif de cette approche, Palys rappelle l'inséparabilité et la complémentarité nécessaire entre ce type d'approche et l'approche de type déductif. S'appuyant sur les fondements de la philosophie kantienne, Palys (1992) rappelle qu'il est pratiquement impossible de partir d'une théorie pure n'incluant pas d'observations et d'expériences personnelles (démarche déductive) tout comme il est impossible de partir avec des données pures absentes de théorisation (démarche inductive).

Mitroff et Linstone (1993), qui aussi appuie une nouvelle manière de penser qui se fonde sur la philosophie kantienne, développent ce qu'ils considèrent comme étant un type de pensée permettant d'appréhender les problèmes complexes contemporains, et tout particulièrement des problématiques de gestion. Comme l'affirment ces derniers :

In what we call the multiple realities is, data, facts, or observations are not separable in principle from the theory or the model that we construct of a problem. The data, facts, or observations one collects about a problem are highly dependent on the theory or model one has of it. In other words, the prior model that one has of the world determines subsequently the data one collects from it. Taken together, model and data form an inseparable whole. A particular model/data combination or coupling defines a view of

reality, or a reality for short (Mitroff et Linstone, 1993, p. 61-62)²⁵.

1.2 Étude de cas

Dans le cadre d'une approche dite exploratoire, il s'avère que l'étude de cas constitue une méthodologie de recherche fort appropriée. L'étude de cas est fréquemment utilisée en sciences sociales au niveau de disciplines traditionnelles telles la sociologie, les sciences politiques, l'économie, l'histoire, la psychologie, ainsi que de disciplines orientées davantage vers la pratique telles la gestion, l'administration, le travail social et l'éducation (Yin, 1994). Selon l'un des spécialistes de cette approche, Robert Yin :

A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident (Yin, 1994, p. 13)²⁶.

Cette définition nous montre clairement les correspondances qui peuvent exister entre les caractéristiques systémiques et pragmatiques de cette approche et quelques unes des particularités reliées aux phénomènes de crises qui ont été dévoilées au chapitre précédent. En ce sens, Yin développe davantage sa pensée en ajoutant que :

The basic approach is to consider all the strategies in a pluralistic fashion. [...] Establishing the how and why of a complex human situation is a classic example of the use of the case studies (Yin, 1994, p. 15-16)²⁷.

²⁵ Dans ce que nous appelons "système d'idées à réalité multiple", les données, les faits, ou les observations sont inséparables en principe de la théorie ou du modèle que nous construisons d'un problème. Les données, les faits, ou les observations que nous rassemblons d'un problème sont fortement dépendants de la théorie ou du modèle que nous avons de lui. En d'autres termes, le modèle initial que nous avons du monde détermine les données subséquentes que nous rechercherons par la suite. Pris conjointement, le modèle et les données forment un tout indissociable. Une combinaison ou un couplage particulier modèle/données définit une certaine vue de la réalité, ou une réalité particulière.

²⁶ Une étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies.

²⁷ L'approche de base est de considérer toutes les stratégies de façon pluraliste. [...] Établir le comment et le pourquoi d'une situation humaine complexe est l'exemple classique de l'utilisation des études de cas.

L'étude de cas doit donc être privilégiée lorsque des questions du type "comment" et "pourquoi" sont posées, que le chercheur a peu de contrôle sur les événements et lorsque l'emphase est mise sur un phénomène contemporain dans un contexte ancré dans la réalité. Yin ajoute que cette méthode est appropriée lorsque le chercheur désire définir un sujet de manière large et non étroite, couvrir les conditions du contexte et non seulement le phénomène à l'étude et lorsque les sources d'information sont multiples. L'élément contextuel est donc primordial selon cette approche, ce qui implique que l'objet de recherche et les conditions contextuelles soit intimement liées.

L'utilisation moderne de l'approche de l'étude de cas remonte aux travaux de John Dewey et George Herbert Mead. C'est à l'École de Sociologie de l'Université de Chicago durant les années 20 que l'on applique systématiquement cette méthode à des problèmes sociaux, principalement attribués à l'urbanisation et à l'immigration et donnant ainsi naissance à une perspective théorique qualifiée "d'écologie urbaine". On étudiait donc de façon plus particulière les relations qui existaient entre la ville de Chicago, ses habitants et leur environnement immédiat. Pour Hamel (1997), qui s'est attardé à mieux comprendre l'évolution historique de cette approche dans une perspective sociologique :

Ces études de cas s'inspirent sur un plan méthodologique des écrits de George H. Mead – eux-mêmes influencés par la philosophie pragmatique de Dewey -, suivant lesquels la vie sociale, définie comme un processus ou un mouvement, ne peut être saisie qu'à condition de s'y insérer et de comprendre les significations qui lui sont attribuées par ses propres acteurs (Hamel, 1997, p. 34).

Il n'est donc pas surprenant de constater que cette approche plonge à la fois ses racines dans la dimension systémique (relation personne-société-nature) et la dimension pragmatique préconisée par Dewey. Comme le précise Hamel :

L'enquête de terrain passe évidemment au premier rang. L'observation *in situ*, les entretiens ouverts, la collecte de divers documents écrits s'y taillent une place de choix. [...] L'étude de cas prend corps au sein d'une démarche inductive où les faits empiriques constituant l'objet étudié sont mis en lumière par les informations en situation des acteurs, alimentant et donnant relief à l'explication sociologique définie par cette étude. Car

l'objet étudié par la sociologie ne consiste pas en purs faits, en choses, mais est d'emblée une expérience recelant des significations et des symboles qui agissent dans les interactions des acteurs sociaux et définissent leur point de vue sur celles-ci (Hamel, 1997, p. 34-35).

La suprématie de l'étude de cas telle que pratiquée par l'École de Chicago au début du siècle sur le territoire américain perd graduellement du terrain au main de l'enquête statistique introduite en sciences sociales par l'Université de Colombia de New-York au début des années 30. Hamel montre fort bien l'émergence des vertus magiques des méthodes statistiques en reprenant l'allocution prononcée par William Ogburn en 1930 à titre de président de l'American Sociological Society et qui annonce ouvertement sa préférence pour ces dernières :

Pour avoir une valeur scientifique, une idée doit être formulée de façon à pouvoir être démontrée ou prouvée [...]. Dans cette étape future de la sociologie scientifique, la vérification sera vénérée presque comme un fétiche [...]. On ne doit jamais oublier que la science se développe par accrétion, par accumulation de petits morceaux de nouvelles connaissances. [...] (Cela exige) que tout sociologue soit statisticien (Hamel, 1997, p. 38-39).

L'introduction des méthodes statistiques en sociologie connaît un développement fulgurant durant les années '40 faisant ainsi perdre l'hégémonie occupée par l'École de Chicago et l'étude de cas. Il apparaît cependant au fil des années que l'utilisation prédominante des statistiques finit par détacher le chercheur de son objet d'étude et jusqu'à un certain point de "désincarner" la recherche. Hamel relève même les propos de Paul Lazarsfeld, illustre représentant des enquêtes statistiques de Colombia qui va jusqu'à dire « [...] il peut passer des heures à jouer avec des modèles mathématiques », que « [...] les données en elles-mêmes ne l'intéressent guère » et que, du reste, « [...] l'intérêt, c'est de les manipuler par des instruments statistiques » (Hamel, 1997, p. 43). Selon Hamel, Ogburn va même plus loin en précisant que :

[...] il faudra discipliner l'esprit si fortement qu'on devra s'abstenir des plaisirs fantaisistes de l'intellect lors du processus de vérification; toute référence à l'éthique et aux valeurs (sauf dans le choix des problèmes) devrait devenir tabou; et nous devrons inévitablement passer la plupart de notre temps à accomplir des tâches difficiles, ennuyeuses, tristes et routinières (Hamel, 1997, p. 39).

Ces propos préfigurent de façon éloquente les appréhensions soulevées de nos jours quant à une utilisation excessive des méthodes statistiques dans les sciences sociales qui à elles seules ne peuvent apporter de réponses satisfaisantes aux questions de sens. Elles doivent donc être intégrées à d'autres outils de recherche, tels les entrevues, l'observation directe, la recherche documentaire, etc.

La méthode de cas fut aussi utilisée au début du siècle dans le milieu de la gestion. L'université de Harvard fut la première à utiliser cette approche suite à son introduction dans cette institution par le scientifique Lawrence Henderson et le philosophe Alfred North Whitehead. Pour Henderson, qui était lui-même médecin, l'introduction de la méthode des cas en gestion devait s'inspirer de la méthode hippocratique²⁸ qui remonte à la Grèce antique et qui s'appuyait sur l'étude empirique de cas. C'est donc dans cet esprit qu'il exposait à ses étudiants des situations complexes réelles afin qu'ils puissent tester leurs préconceptions et tenter de mettre en place des actions en adéquation avec la complexité observée sans toutefois tomber dans le piège de trouver "la solution universelle". Cependant, comme ce fut le cas en sociologie, il semble bien que cette conception fondamentalement systémique et pragmatique de l'étude de cas se soit grandement dénaturée au fil des ans. Comme le suggère John Saul (1993), il est fréquent de constater de nos jours dans bon nombre d'universités qui utilisent cette approche, une conception de l'étude de cas qui ne laisse uniquement place qu'à des exposés abstraits et fragmentaires et qui ne demande qu'une décision spécifique à un problème habituellement bien circonscrit.

L'approche méthodologique que nous préconiserons dans cette étude se rapproche davantage de l'étude de cas élaborée en sociologie par l'École de Chicago et des fondements proposés par Henderson et Whitehead dans le cadre de problématiques

²⁸ Hippocrate (460-377 av. J.-C.) auteur du traité "De l'ancienne médecine" énonça le premier exposé cohérent de la doctrine qui servira de fondement à la physiologie et à la médecine pendant des siècles. Il est intéressant de constater qu'il fut le premier à concevoir l'organisme humain comme un mélange équilibré de plusieurs substances qui font coexister des qualités opposées telles le chaud et le froid, le doux et l'amer, l'acide et l'insipide permettant ainsi que la dominance de l'un soit tempérée par son contraire. Une vision qui sera reprise au début du 19^{ème} siècle par le physiologiste français Claude Bernard lorsqu'il énonça le principe d'homéostasie (Vincent, 1994).

complexes en gestion. Comme le soulignait Dewey, la recherche doit trouver son objet dans la tentative d'améliorer une situation, de traiter un problème, une difficulté ressentie donc de faire "œuvre utile". Elle est donc orientée d'une part vers la compréhension par l'entremise des diverses ressources disponibles et d'autre part, vers l'action car elle peut initier le changement.

1.3 La crise comme cas

Cette conception de l'étude de cas s'avère tout à fait conforme avec l'approche suggérée par Edgar Morin lorsqu'il proposait d'étudier des cas de crise. Ainsi, les qualités de "révélateur" et "d'effecteur" de situation de crise telle que présentées dans le chapitre précédant en constitue un cas patent. Pour Morin :

(La crise) est une sorte de laboratoire pour étudier comme in vitro les processus évolutifs. [...] C'est pourquoi nous croyons en la possibilité et l'utilité d'une crisologie. Celle-ci devrait comporter une méthode d'observation quasi-clinique, elle-même liée à une déontologie (Morin, 1976, p. 162).

Il est frappant de constater que cette conception de la crise présentée par Morin renferme de façon similaire les éléments qui à notre sens constituent l'essence de l'étude de cas, telle que nous la concevons dans cette recherche. D'une part, le qualificatif "quasi-clinique" employé par Morin pour décrire la méthode d'observation qu'il préconise s'apparente davantage à la systémique par son inévitable rapprochement avec la tradition hippocratique.

1.4 Articulation de cette méthodologie en gestion

Plusieurs auteurs en gestion ont eu recours à la méthode de l'étude de cas de crise afin d'aborder des problématiques complexes. Nous tenterons dans cette partie d'aborder succinctement les particularités de l'approche de Perrow, Weick, Shrivastava, Mitroff, Linstone et Pauchant ce afin de mieux circonscrire l'approche que nous allons nous-mêmes utiliser pour cette recherche.

L'utilisation d'étude de cas de crise s'est avérée l'un des moyens privilégiés par Perrow afin d'appréhender la complexité de nos systèmes techniques. L'analyse détaillée de crises qu'il a effectuée et qui ont affecté plusieurs secteurs industriels à risque : nucléaire, pétrochimie, transport aérien et ferroviaire, transport maritime, mines, aérospatial, armements et génie-génétique s'avère encore aujourd'hui un des classiques dans le domaine. Il est remarquable de constater que par une approche méthodologique simple basée sur l'induction et l'accumulation de faits, Perrow parvient à nous faire comprendre plusieurs facettes cachées et bien souvent occultées de la technologie et de la gestion en générale.

Dans ses études de cas variées d'organisations ayant été victimes de crise, Perrow porte une attention particulière à la notion de système et il utilise pour ce faire plusieurs notions systémiques. De fait, même s'il s'intéresse aux sous-systèmes et à leurs différentes composantes, Perrow considère tout autant les liens particuliers qui les relient. C'est dans cette optique qu'il développe un instrument d'analyse qui s'attarde tout particulièrement aux composantes suivantes des systèmes techniques : le design, l'équipement, les procédures, les opérateurs, les systèmes d'approvisionnement et finalement les matériaux²⁹ (Perrow, 1984). Suite à l'étude de chacune de ces six composantes, il porte son attention sur les interactions complexes présentes à l'intérieur du système. Pour Perrow, ces interactions sont de deux types :

Linear interactions are those in expected and familiar production or maintenance sequence, and those that are quite visible even if unplanned. Complex interactions are those of unfamiliar sequences, or unplanned and unexpected sequences, and either not visible or not immediately comprehensible (Perrow, 1984; p. 78)³⁰.

²⁹ Perrow utilise l'acronyme anglais suivant "DEPOSE" pour "Design, Equipment, Procedures, Operators, Supplies and Materials. (Perrow, 1984, p. 77).

³⁰ Les interactions linéaires sont celles qui se présentent dans la marche attendue et familière de production ou de maintenance, et celles qui sont bien visibles même si elles sont imprévues. Les interactions complexes sont celles qui se présentent dans des séquences non familières, ou dans des séquences imprévues et inattendues, et qui de plus ne sont pas visibles ou pas immédiatement compréhensibles.

À ces deux types d'interactions "linéaires" et "complexes" il faut ajouter deux autres types de relations qui sont le "couplage serré" et le "couplage faible". Perrow définit ainsi chacun de ces couplages :

Tight coupling is a mechanical term meaning there is no slack or buffer or give between two items. What happens in one directly affects what happens in the other. [...] Loose coupling allows certain parts of the system to express themselves according to their own logic or interests. [...] can incorporate shocks and failures and pressures without destabilization. Tightly coupled systems will respond more quickly to these perturbations, but the response may be disastrous (Perrow, 1984, p. 90-92)³¹.

C'est donc par l'analyse et la caractérisation de ces différents systèmes et par la compréhension de ces différents types de relations qu'il est possible selon Perrow d'en arriver à prévoir l'éventuelle occurrence d'une crise dans ces systèmes complexes, d'où l'utilisation de l'expression "normal accidents"³². Toute tentative de mise en place de mécanisme de "découplage" de ces systèmes complexes contribuerait donc à réduire cette probabilité d'occurrence.

Dans son étude sur le drame de Mann Gulch, Karl Weick, s'est servi de sources de données variées : « [...] interviews, trace records, archival records, direct observation, personal experience and mathematical models » (Weick, 1993, p. 630)³³. L'ensemble des données amassées, permet ainsi de reconstituer l'événement en cause de la façon la plus globale possible en faisant ressortir ce que Weick qualifie de rupture "cosmologique" et ainsi d'en extraire le sens et la signification pour les parties prenantes. Cette approche, semblable sur plusieurs points à celle de Perrow, cherche à faire ressortir ces ruptures et ces pertes de sens par l'entremise des diverses données recueillies sur le terrain. La

³¹ Le couplage serré est un terme mécanique qui signifie qu'il n'y a pas d'élasticité ou de tampon ou d'espace entre deux éléments. Ce qui arrive directement à l'un affecte ce qui arrive dans l'autre. [...] Le couplage faible permet à certaines parties du système de s'exprimer selon leurs propres logique ou intérêts. [...] peuvent incorporer les chocs et les pannes et les pressions sans déstabilisation. Les systèmes à couplage serré répondront plus vite à ces perturbations, mais la réponse peut-être désastreuse.

³² "Accident normal".

³³ « [...] des entrevues, des relevés sur le terrain, des archives, l'observation directe, l'expérience personnelle et des modèles mathématiques ».

compréhension de ces ruptures de sens permet alors des apprentissages profonds et variés. Il apparaît pour Weick que la construction d'un sens partagé au sein des organisations pourrait ainsi permettre d'orienter les actions éventuelles lors d'une crise.

Lors de son étude de la crise de Bhopal, Shrivastava a proposé d'aborder ce type d'événement au niveau de ses causes et de ses conséquences par l'entremise de trois sous-systèmes : « [...] economic subsystem, political-administrative subsystem of the state and normative societal structures » (Shrivastava, 1992, p. 21)³⁴. Pour ce qui est des causes, ce dernier a utilisé une méthode qu'il a baptisée "analyse H.O.T." afin d'extraire les informations liées à ces systèmes et ainsi les analyser. C'est ainsi qu'il fait ressortir les principaux éléments liés aux facteurs « [...] humains, organisationnels et techniques impliqués dans la crise » (Shrivastava, 1992, p. 40). Il a par la suite tenté de mieux comprendre les conséquences de cette crise en considérant les dimensions locales, économiques et sociales, légales psychologiques et environnementales, et finalement les dimensions internationales et mondiales. Dans une optique de synthèse de l'événement, Shrivastava s'attarde à mieux comprendre l'implication des parties prenantes majeures en adoptant ce qu'il considère comme étant « a multiple-perspective approach »³⁵. Ainsi, en faisant ressortir les particularités des principales parties prenantes telles la structure, le cadre de référence, l'environnement préalable, les effets de la crise et la réponse à l'événement, il devient possible d'acquérir une compréhension plus large de la crise et donc d'envisager des apprentissages et des changements potentiels.

Mitroff et Linstone (1993) ont aussi effectué une analyse du cas de Bhopal. L'approche qu'ils ont utilisée, tout comme celle de Shrivastava, prend racine au sein de la tradition systémique qui tend à définir un problème de la façon la plus large possible. Ils reprennent ainsi le sens de la définition d'un problème proposé par l'un des premiers théoriciens des systèmes en gestion, C. W. Churchman pour qui « something is a problem if and only if it is a member of the set of all other problems » (C.W. Churchman, cité par

³⁴ « [...] le sous-système économique, le sous-système politico-administratif de l'État et le sous-système des structures sociétales normatives ».

³⁵ « Une approche par perspectives multiples ».

Mitroff et Linstone, 1993, p. 109)³⁶. Ainsi, pour parvenir à tenir compte de cette juxtaposition des problèmes et de leurs interrelations multiples, ces derniers proposent une approche qu'ils ont baptisée de façon similaire à celle de Shrivastava « multiple perspective method »³⁷. Ils en précisent la particularité ainsi :

A perspective is typically much broader than a model/data coupling. A particular set of model/data couplings is generally bound by the background philosophical values of science: the reduction or breakdown of all complex problems into a set of smaller ones; the assumption that for every problem there exists a solution; the belief that everything important can be reduced to numbers, and so on (Mitroff et Linstone, 1993, p. 97)³⁸.

Ainsi, la « méthode par perspectives multiples » proposée permet selon ces auteurs de dépasser les limitations de l'approche technique classique en suggérant plutôt d'aborder les données en fonctions de trois perspectives particulières T.O.P.: « technique », « organisationnelle ou sociétale » et « personnelle » qu'ils comparent avantageusement au modèle « H.O.T. » de Shrivastava. Pour Mitroff et Linstone :

The Multiple Perspective Concept involves three very different types of perspectives in addressing complex problems. However, we must emphasize that we are merely augmenting, not replacing, the T perspective. [...] O and P bring to the forefront human beings collectively and individually in all their complexity (Mitroff et Linstone, 1993, p. 99)³⁹.

La prise en compte de ces différentes perspectives permet d'obtenir différentes visions du problème et ainsi tenir compte de sa particularité et de sa complexité. Ainsi,

³⁶ « Quelque chose est un problème si et seulement si cela fait partie de l'ensemble de tous les autres problèmes ».

³⁷ « Méthode par perspective multiple ».

³⁸ Une perspective est typiquement plus vaste qu'un couplage modèle/données. Un arrangement particulier de couplage modèle/données est généralement liée par les valeurs philosophiques de fond de la science : la réduction ou la fragmentation de tous les problèmes complexes en un ensemble de problèmes plus petits ; l'affirmation que pour chaque problème il existe une solution, la croyance que tout ce qui est important peut se réduire à des chiffres, etc.

³⁹ Le concept de perspectives multiples implique trois types de perspectives très différents pour ce qui est de répondre à des problèmes complexes. Cependant, nous devons préciser que nous ne remplaçons pas, mais augmentons plutôt la perspective T. (les perspectives) O et P mettent à l'avant-scène les êtres humains, collectivement et individuellement, dans toute leur complexité.

chacune de ces trois perspectives est comparée selon différents critères tels : « [...] worldview, goal, mode of inquiry, ethical basis, planning horizon, communication » (Mitroff et Linstone, 1993, p. 100)⁴⁰. Le fait de ne pas tenir compte uniquement des données techniques mais aussi des aspects organisationnels et surtout personnel permet d'aborder certaines facettes du problème qui sont bien souvent occultées dans un bon nombre d'études.

L'approche employée par Pauchant afin de mieux circonscrire la crise entourant un déversement pétrolier près des côtes de la Colombie-Britannique⁴¹ s'avère très intéressante et nous a grandement inspiré dans l'élaboration de notre méthodologie de recherche. Il s'agit en premier lieu de présenter la crise de façon linéaire en tenant compte de la chronologique des événements afin d'en saisir globalement dans un premier temps toute l'envergure. Une attention particulière est ensuite portée à chacune des parties prenantes impliquées dans le système en faisant ressortir les principaux enjeux et les postulats fondamentaux respectives des organisations étudiées.

Comme l'explique Pauchant, cette approche consiste principalement à : « [...] identifier les parties prenantes ou acteurs impliqués ainsi que les enjeux qu'ils soulèvent ou leurs suppositions de base » (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 214). Il devient alors possible pour le chercheur qui désire mieux cerner la crise, d'esquisser un "graphe systémique" qui résume graphiquement le développement de la crise ainsi que les différentes relations dynamiques liant les parties prenantes. Le chercheur étudie ensuite les différents apprentissages qui ont été réalisés aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. Les données obtenues sont alors synthétisées dans un tableau qui présente différentes caractéristiques révélant chacune des parties prenantes (postulats fondamentaux, fondements de la légitimité, boucs émissaires habituels, schéma

⁴⁰ « [...] vision du monde, but, mode de recherche, base éthique, horizon de planification et communication ».

⁴¹ Le cas du Nestucca relate l'histoire de l'un des déversements pétroliers les plus importants à s'être produit au Canada. L'accident se produisit le 22 décembre 1988 seulement trois mois avant le naufrage de l'Exxon-Valdez en Alaska (Deschamps, Lalonde, Pauchant, Waaub, 1997).

d'interaction habituel) permettant ainsi de mieux cerner les “blocages majeurs” qui ont entravé les apprentissages et ainsi finalement permettre de proposer des stratégies de déblocage (Deschamps, Lalonde, Pauchant, Waaub, 1997). Cette approche accorde donc une importance marquée aux données empiriques qui ont été recueillies par le chercheur tout en permettant l'émergence de recommandations variées formulées par les parties prenantes qui ont eu un rôle à jouer dans la crise. L'approche méthodologique que nous adopterons s'inspire donc largement de ces auteurs pour nous amener à l'observer sous cinq dimensions : changements réglementaires et légaux, utilisation de nouvelles technologies et infrastructures, gestion de l'information et des communications, orientations stratégiques des organisations et changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société.

1.5 Articulation personnelle

Nous désirons dans cette partie décrire sommairement les différentes étapes et les principales caractéristiques de l'approche méthodologique que nous allons adopter pour cette recherche.

1.5.1 Contexte et articulation de cette recherche

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme conjoint de recherche en gestion de crise en collaboration avec l'Institut pour la Prévention et la Gestion des Sinistres et des Crises (IPGSC), l'Université de Sherbrooke et le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (anciennement Protection Civile Canada). C'est donc par l'entremise de ce projet de recherche qu'il nous fut possible de développer les grandes lignes de la méthodologie utilisée pour cette étude et d'assurer la crédibilité et la pertinence des résultats obtenus. Grâce à la participation et au soutien de ces trois organismes, ils nous fut possible de réaliser une étude de cas exhaustive et en profondeur s'appuyant sur une centaine d'entrevues semi-structurées d'intervenants du terrain et de gestionnaires de haut niveau de plusieurs organisations, de développer un questionnaire qui fut administré à différents niveaux de gestion, de parcourir des ouvrages de références et des écrits spécialisés touchant plusieurs facettes de la gestion

de crise, d'avoir accès aux différentes revues de presse et aux mémoires et études scientifiques des quinze dernières années en gestion de crise au Québec, d'effectuer de nombreuses visites de territoires touchés par ces crises et de centres de gestion de crise et finalement de partager les enseignements de deux commissions scientifiques et techniques qui ont marqué le milieu de la gestion de crise au Québec soient : les travaux entourant le déluge du Saguenay de 1996 et ceux de la tempête de verglas de 1998.

L'articulation de cette méthodologie dans le cadre d'une perspective systémique nécessite que l'on porte une attention particulière à la notion d'histoire selon ses deux principales orientations qu'il est possible de lui donner. En premier lieu, il faut prendre en considération la facette chronologique de l'histoire (au sens anglais de "history") qui implique une reconstitution de l'évolution d'une situation ou d'un événement, de l'effort d'en retracer les constituants majeurs, de l'analyser et d'en extraire la signification tout en sachant fort bien qu'on ne pourra la reconstituer intégralement. Deuxièmement, la facette du vécu (au sens anglais de "stories") entraîne un changement de perspective et nécessite une attention soutenue relativement aux événements, aux interrelations, aux retournement de situation, aux mythes et légendes personnels et collectifs, aux postulats fondamentaux qui fondent le sens et guident l'action et desquels le chercheur doit extraire avec humilité un certain sens, une signification. Le chercheur, aussi partie intégrante de la recherche, se doit de tenter d'établir un dialogue constructif avec l'objet de sa recherche et la complexité du monde qui l'entoure. Cette conception particulière de la relation entre le sujet et l'objet oriente les choix méthodologiques que nous avons retenus et qui seront abordés dans cette section.

1.5.2 Choix de la crise

L'étude de cas que nous avons choisie est la tempête de verglas qui a touché principalement le sud du Québec au mois de janvier 1998. Cette crise s'est avérée l'une des catastrophes naturelles les plus importante à avoir frappé le Québec au cours des dernières années. Elle fait suite aux inondations majeures qui ont submergé la région du Saguenay à l'été 1996 et qui ont eu des impacts économiques et sociaux importants pour

ce coin de pays et pour l'ensemble du Québec (Proulx, 1998). Ainsi, nous avons choisi cette crise particulière compte tenu du nombre importants de parties prenantes impliquées, des nombreuses relations et interrelations liant les organisations et en dernier lieu, de la période de temps relativement longue du déroulement de la crise. Il faut de plus ajouter qu'un bon nombre des enseignements qui ont été réalisés à la suite de la tempête de verglas de 1998 sont tributaires et découlent directement des leçons tirées de deux autres crises majeurs que sont l'incendie de BPC de St-Basile-le-Grand en 1988 et les inondations du Saguenay en 1996.

1.5.3 Analyse linéaire ou chronologique

L'analyse linéaire constitue la voie habituelle d'appréhension d'un événement qui s'est produit à un moment déterminé dans le temps, dans un lieu précis et circonscrit. Elle permet de présenter le déroulement et l'enchaînement des événements les plus marquants tout en faisant ressortir les conséquences les plus immédiates. Cette façon de comprendre la crise se veut fondamentalement logique et rationnelle et découle ainsi d'une vision cartésienne de la réalité qui veut qu'il y ait nécessairement une relation directe de cause à effet expliquant tout phénomène particulier.

1.5.4 Analyse systémique

L'analyse linéaire constitue à notre sens le meilleur moyen d'acquérir une compréhension initiale de la crise. Elle ne permet pas cependant d'appréhender une crise dans toute sa complexité, y compris les causalités multiples, les relations ambiguës et les phénomènes de rétroaction négative ou positive. De fait, en mettant l'accent sur les parties, les relations et le tout, l'approche systémique nous permet de pousser plus loin notre compréhension de la crise. Nous présentons dans les lignes suivantes notre articulation de cette approche systémique.

1.5.4.1 Les parties prenantes. L'énumération et la prise en compte des principales parties prenantes constituent l'une des étapes importantes de cette méthodologie puisqu'elle permet de tracer les premières balises de l'étendue de la recherche qui sera entreprise (Pauchant et Mitroff, 1995). Ces diverses parties prenantes représentent des entités, constituées, soit de personnes, d'une ou de plusieurs organisations ou même de la nature, qui sont impliquées dans la crise. Comme il est bien souvent impossible dans une crise de considérer l'ensemble des parties prenantes⁴² qui ont été impliqués, nous tenterons d'énumérer les plus importantes.

1.5.4.2 Les enjeux. Les différents enjeux organisationnels constituent l'unité d'analyse de base ayant trait à chacune des parties prenantes impliquées dans la crise. Nous allons donc tenter de dévoiler et de comprendre les multiples enjeux critiques qui expliquent les agissements et les attitudes des différentes parties prenantes. Nous avons vu précédemment que la notion d'enjeux, telle que nous l'entendons ici, se fonde sur des postulats fondamentaux bien souvent fragmentaires, voire conflictuelles qui sont partagées par un ensemble d'individus. Ces postulats fondamentaux sont généralement voilées par des mécanismes de défense chez les individus (voir tableau 4) ou des phénomènes de rationalisation au niveau des organisations⁴³ dont la mise à jour peut favoriser la compréhension des relations entre les différentes parties prenantes qui composent le système étudié.

1.5.4.3 Les systèmes. De façon générale, on entend par notion de système un certain nombre de sous-ensembles qui constituent le système dans sa globalité, et qui forment le "système-crise". Comme pour le système dans son ensemble, les différents sous-systèmes possibles sont composés d'un certain nombre de parties prenantes et du tissu des relations qui lui correspond selon le point de vue envisagé et les "limites" qui ont été établies afin d'en faire l'analyse. C'est par la détermination de ces limites qu'il devient alors possible

⁴² Rappelons que l'analyse systémique de l'étude de cas Nestucca (l'un des déversements pétroliers les plus importants à s'être produit au Canada) a permis d'identifier près de 300 parties prenantes différentes impliquées dans la gestion de cet événement (Deschamps, Lalonde, Pauchant et Waaub, 1997).

d'atténuer la complexité d'une problématique et d'axer notre attention sur certains points particuliers de notre analyse. Ensuite, il devient possible de considérer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs sous-systèmes et ainsi nous permettre d'appréhender d'une façon plus complète la complexité et l'incertitude entourant une problématique sociétale d'envergure.

De façon générale en gestion des crises, il n'est pas rare de prendre en considération différents systèmes afin de mieux cerner une problématique complexe. Pour notre part, de manière analogue à Shrivastava qui utilise les analyses "H.O.T." et Mitroff et Linstone les analyses "T.O.P.", nous prendrons en considération dans notre approche les cinq systèmes proposées par Pauchant et Mitroff (1995) soit les systèmes naturel, technique, administratif et légal, politique et socio-économique puisqu'ils illustrent mieux selon nous les différentes facettes de la crise. De fait, ces cinq différents systèmes sont tous représentés dans la crise étudiée et nous les avons définis dans le tableau suivant (voir tableau 3). De plus, il ne faut pas perdre de vue qu'en utilisant une approche méthodologique axée sur l'étude de cas, le chercheur lui-même doit être considéré comme un système puisqu'il est lui-même à l'origine de la recherche qu'il entreprend et qu'il en est jusqu'à un certain point son créateur. Il en trace les grandes lignes, en lui insufflant vitalité et originalité, tout en espérant son éclosion finale. Il ne faut pas perdre de vue que l'approche systémique proposée dans le cadre de cette étude, teintée du pragmatisme de Dewey, implique nécessairement l'adhésion complète du chercheur à son objet d'étude lui permettant ainsi d'envisager atténuer une difficulté ressentie au départ.

⁴³ Pauchant énumère 32 rationalisations qui peuvent être présentes dans les organisations et s'avérer dangereuses lors de situations de crise (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 107).

Tableau 3
Les différents systèmes étudiés

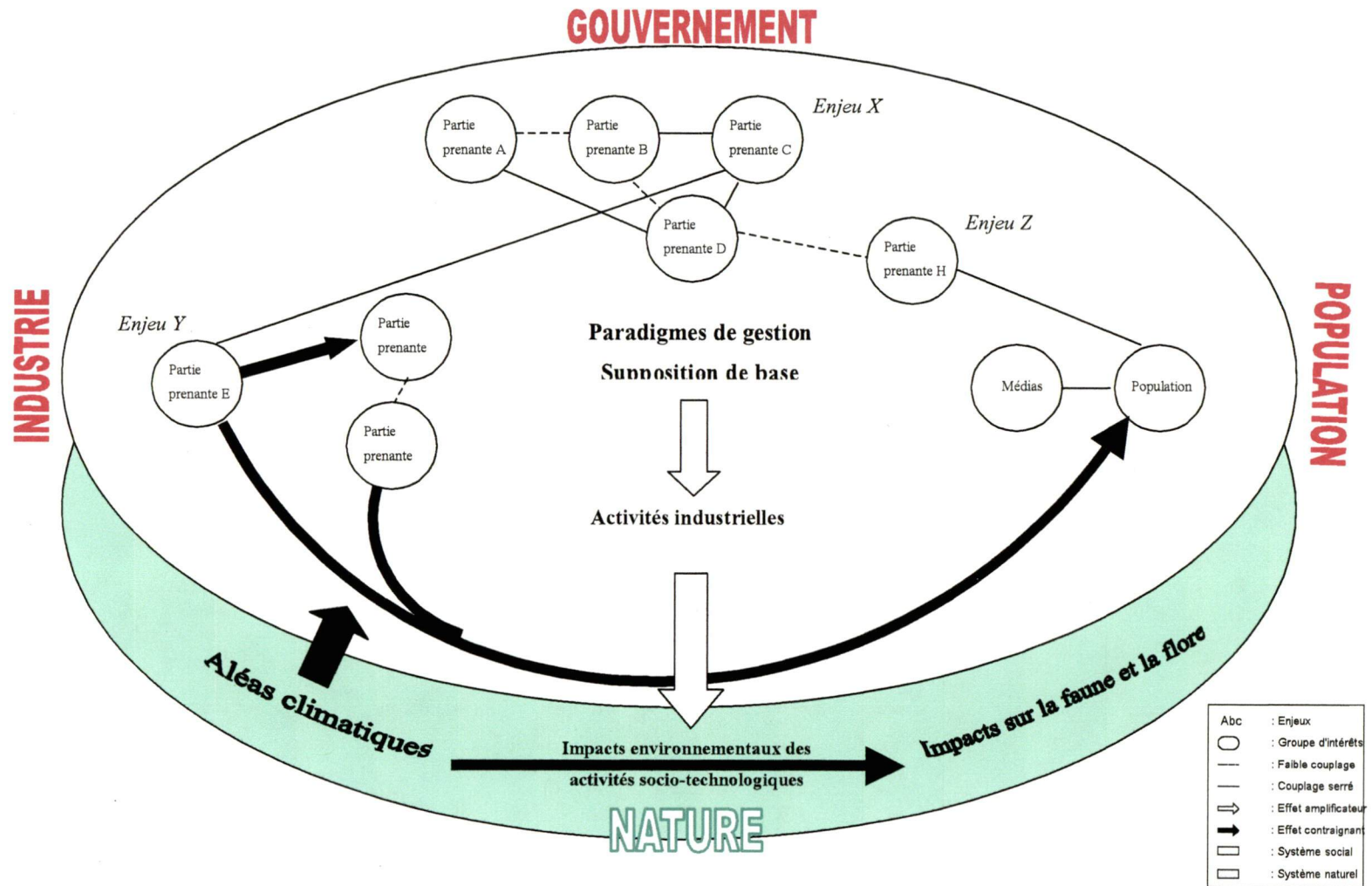
Système	Définition
Naturel	Système fondamental sur lequel repose tous les autres systèmes. (éléments physiques, biologiques, géologiques, atmosphériques, écologiques et esthétiques de la nature en relation avec la crise).
Technique	Ensemble des approches matérielles et technologiques mis en œuvre ou envisagées dans la crise et leurs effets et conséquences.
Administratif et légal	Ensemble des pratiques de gestion institutionnelle mises en œuvre et ensemble des lois et règlements pouvant être évoqués dans la crise.
Politique	Ensemble des processus et enjeux politiques concernés par la crise.
Socio-économique	Ensemble des personnes, organisations et communautés impliquées, avec leurs enjeux culturels, psychologiques, symboliques et économiques.

Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec-Amérique.

1.5.4.4 *Grappe systémique*. L'utilisation d'un graphe systémique, afin de visualiser une problématique complexe, s'avère une tentative d'appréhender tout autant les parties prenantes, leurs relations et l'ensemble du système de façon logique aussi bien qu'intuitive. L'image de l'utilisation simultanée de l'hémisphère gauche et de l'hémisphère droit de notre cerveau⁴⁴ dans l'appréhension de cette complexité nous semble tout à fait appropriée pour illustrer cette tentative (voir figure 4).

⁴⁴ Les travaux de R.W. Sperry (1968) sur les conséquences de la séparation des deux hémisphères du cerveau chez l'humain ont permis d'attribuer des propriétés différentes aux deux hémisphères du cerveau. Le gauche, dit dominant, serait responsable de la parole, de l'écriture, du calcul et pense de façon logique et sérielle; le droit a une appréhension du monde plus spatiale, globale et intuitive. Cette scission parfois excessive serait cependant atténuée par le corps calleux qui par la connexion de plusieurs millions de fibres assureraient des échanges constants d'un hémisphère à l'autre (Vincent, 1994; Damasio, 1994).

Figure 4
Graphique systémique



La schématisation de la crise au moyen du graphe systémique permet de montrer de façon dynamique certaines relations particulières qui peuvent exister entre les parties prenantes. Ces relations peuvent même prendre plusieurs formes et être considérées aussi bien au niveau des dimensions physiques et techniques, logiques et informationnelles, humaines et existentielles, souvent moins reconnues en gestion. C'est par l'agencement de ces différents niveaux de relations que l'on tente d'esquisser le graphe systémique de la crise elle-même, dans le but d'en faciliter la compréhension et éventuellement de permettre la recherche de solutions tout aussi efficaces qu'efficientes.

1.5.5 Les apprentissages

Suite à cette tentative d'illustrer d'une façon à la fois logique et intuitive une problématique complexe, le chercheur doit s'appliquer à faire ressortir les apprentissages qui pourraient être développés par les différentes parties prenantes. Ont-ils réellement réalisé des apprentissages, et si oui, à quel degré? Ces apprentissages sont-ils généralisables et comment est-il possible de le faire?

1.5.5.1 Mécanismes de défenses et bouc émissaire. On associe habituellement le manque d'apprentissage ou le "blocage" d'une partie-prenante à la présence de mécanismes de défense et de rationalisations profondément ancrés. Sur la base de travaux de psychanalystes reconnus, Pauchant et Mitroff (1995) précisent que :

L'objectif principal de ces mécanismes, individuellement ou collectivement, est d'aider les personnes à faire face à des situations complexes, potentiellement menaçantes, qui, si elles se réalisaient, dépasseraient leurs capacités à les affronter (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 96).

Ces différents mécanismes sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4
Huit mécanismes de défense classiques

La négation	L'expression du refus de reconnaître une réalité ou des réalités menaçantes.
Le désaveu	La reconnaissance d'une réalité menaçante, mais avec la minimisation de son importance.
La fixation	L'engagement rigide à une suite particulière d'actions ou d'attitudes face à une situation menaçante.
La grandiosité	Le sentiment d'omnipotence.
L'idéalisation	L'attribution d'omnipotence à une autre personne, un autre objet ou à une organisation.
La rationalisation	L'intellectualisation exagérée d'une action, d'un événement ou d'une pensée.
La projection	L'attribution des actions ou pensées traumatisantes à d'autres personnes, objets ou causes.
La fragmentation	La séparation extrême de différents éléments perçus comme opposés, poussant à une dichotomie extrême.

Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec-Amérique.

Pour ces mêmes auteurs, il est possible pour le chercheur de mieux comprendre les difficultés d'apprentissage de chacun des parties prenantes en s'efforçant de faire ressortir ces différents mécanismes de défense mettant ainsi à jour leurs postulats fondamentaux respectifs. De plus, il est fréquent de constater que ces mécanismes rejettent habituellement la responsabilité d'une crise sur l'une ou l'autre des parties prenantes impliquées, s'en servant ainsi de bouc émissaire. Nous allons donc nous efforcer durant cette étude de déterminer les mécanismes de défense employés par les parties prenantes qui causent les blocages observés, réduisant d'autant le potentiel d'apprentissage de chacun.

1.5.5.2 Les stratégies de déblocage. Le caractère révélateur d'une crise, s'exprime la plupart du temps par le dévoilement des mécanismes de défense des parties prenantes et par le dénouement des blocages qu'ils occasionnent. D'autres part, l'aspect effecteur de la crise, ouvre la porte à l'apprentissage et aux changements, éléments essentiels d'une gestion plus responsable. Il s'avère donc indispensable pour les personnes et pour les

organisations de mettre en place des mécanismes qui permettent d'apprendre, d'apprendre à apprendre et d'apprendre à vouloir apprendre. Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons cinq niveaux possibles d'intervention découlant des différents apprentissages que Pauchant et Mitroff (1995) décrivent comme étant a) les changements réglementaires et légaux; b) l'utilisation de nouvelles technologies et infrastructures; c) la gestion de l'information et des communications; d) orientations stratégiques des organisations et leurs relations avec d'autres organisations et leur environnement; e) les changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société.

Le tableau 5 reprend les différents concepts fréquemment utilisés en gestion de crise et qui assurent l'articulation logique de notre approche méthodologique. Nous présentons dans la section suivante la méthode de collecte des données qui serviront de base à notre analyse.

Tableau 5
Concepts méthodologiques fréquemment utilisés en systémique

Concept	Définition
Partie prenante	Ensemble affecté par la crise ou ayant un effet sur la crise.
Enjeu	Problème critique ou déterminant propre à une partie prenante.
Mécanisme de défense	Réaction de rejet de ses propres responsabilités, souvent par un report sur une autre partie prenante.
Bouc émissaire	Personne ou partie prenante considérée à priori comme coupable et responsable par une ou plusieurs autres parties prenantes.
Présupposés	Croyance et conviction les plus fondamentales des individus à propos d'eux-mêmes et des autres systèmes.
Système social	Éléments sociaux, politiques, culturels, légaux, économiques, psychologiques d'une crise.
Système naturel	Système dans lequel s'insère et se déploie le système social. Il inclut les éléments du système social ainsi que les éléments physiques, biologiques, géologiques, atmosphériques et écologiques de la crise.

Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec-Amérique.

2. LA COLLECTE DES DONNÉES

Afin de s'assurer de la crédibilité et de la transférabilité de cette étude, nous avons pris en considération plusieurs sources d'information différentes. Cette façon habituelle de procéder dans une étude de cas permet de s'assurer qu'il y ait un certain recoupement des informations tout en permettant d'acquérir une vision suffisamment large du cas, ce qui est indispensable pour ce type d'approche. La triangulation des méthodes de collecte des données a été utilisée dans le but d'éclairer l'objet d'étude sous des points de vue différents afin de lui donner tout son sens.

2.1 Monographies et ouvrages documentaires

Ces sources font référence aux documents à caractères plus généraux ou même dans certains cas, plus techniques mais pas nécessairement liés au cas étudié. Ces ouvrages, qui peuvent dans certains cas sembler superflus voire même inutiles, se révèlent parfois indispensables dans le cadre d'une approche systémique où l'on désire mieux comprendre la dynamique des systèmes en présence. D'autres sources documentaires portant sur la gestion de crise, que ce soit au Québec ou ailleurs dans le monde ont aussi été utilisées. Elles nous ont permis de comprendre et d'analyser d'autres crises survenues depuis quelques années. Il pouvait alors s'agir de crises économiques, politiques, technologiques ou environnementales. La description de ces crises, leur analyse et les enquêtes qui ont suivi nous ont bien souvent beaucoup appris sur l'ensemble des éléments qui interagissent avant, pendant et après la crise.

Les sources documentaires nécessaires à la réalisation de cette recherche ont été le résultat d'une exploration libre des catalogues des bibliothèques universitaires de Sherbrooke et de Montréal. Cette exploration nous a permis de revoir certains ouvrages présentant quelques récits historiques des catastrophes naturelles et technologiques qui se sont produites principalement au Québec et dans le reste du Canada suite à la deuxième guerre mondiale, soit depuis la mise en place de la loi concernant la protection civile afin de palier à la menace nucléaire. Nous pouvons rappeler pour le Québec les événements entourant les glissements de terrain de Saint-Jean-Vianney au printemps 1971 (Girard et

Perron, 1989), l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand en 1988 (Denis, 1993; Boucher, 1996), l'incendie de pneus de St-Amable en 1990 (Boucher, 1996), les inondations au Saguenay en 1996 (Proulx, 1998) et la tempête de verglas de 1998. D'autres ouvrages ont aussi été consultés, entre autres certains ouvrages portant sur les changements climatiques et sur la gestion de risques liés aux catastrophes naturelles et technologiques (Perrow, 1984; Beck, 1992; Denis, 1998).

2.2 Les articles de presse et de revues

Un sinistre majeur comme la crise de verglas entraîne une couverture médiatique très importante. La consultation des nombreux articles de journaux et des revues qui ont couvert le sinistre, permet d'acquérir une première impression relativement précise de la perception des événements aussi bien par les organisations interpellées que la population en générale et ce durant les événements ou tout de suite après. Il est donc possible de tirer de telles sources d'information, les premières questions de fond qui ont été soulevées permettant ainsi d'en dévoiler les causes et les conséquences immédiates. Ces articles ont donc été répertoriés par l'entremise de recherches classiques en bibliothèque et dans certains cas conservés dans les bibliothèques des ministères et organismes.

Nous avons procédé à la consultation systématique de l'impressionnante revue de presse réalisée par la Ministère de la sécurité publique lors des événements. Une recherche sur CD-ROM et une recherche classique en bibliothèque fut aussi réalisée. Les articles qui ont été consultés provenaient principalement de journaux québécois, couvrant la grande région de Montréal et ses environs. Il s'agissait surtout de périodiques mensuels grands publics. Quelques articles scientifiques ont aussi été consultés, entre autres certains articles portant sur la problématique des changements climatiques, la gestion des infrastructures essentielles, la gestion des risques naturels et technologiques, etc. Ces articles ont été un outil très intéressant pour trianguler d'autres informations recueillies à partir de sources différentes.

2.3 Les rapports gouvernementaux

Les nombreuses études gouvernementales qui suivent habituellement les crises d'envergure constituent, dans la majorité des cas, des sources importantes d'informations. On y aborde bien souvent en profondeur les aspects techniques d'une problématique et on y laisse bien souvent entrevoir les éventuelles orientations politiques qui devront être adoptées en vue de régler ces problématiques. Le rapport de la Commission scientifique et technique sur la tempête de verglas de 1998 ainsi que plusieurs des mémoires qui y ont été déposés ont été consultés.

2.4 Les entrevues

Pour ce type d'étude, la collecte d'information et de données pertinentes auprès des principales parties prenantes impliquées dans la crise s'avère indispensable. La réalisation d'entrevues permet d'une part de recueillir les faits concrets tels qu'ils ont été vécus par les parties prenantes, tout en saisissant les perceptions qu'ils ont eu de l'événement et d'autre part, d'essayer d'acquérir l'expérience de l'événement à travers les témoignages souvent intimes et personnels des personnes interrogées. La difficulté d'une telle approche et l'élément de subjectivité qui s'y rattache, obligent le chercheur à reconnaître la relativité des connaissances et des conclusions auxquelles il pourrait arriver. Ce type de recherche, qualifiée de qualitative, s'ouvre à ces difficultés et s'apparente d'avantage aux sciences sociales qu'aux sciences dites "exactes". Dans le cadre de l'approche systémique utilisée pour cette étude, les entrevues deviennent un moyen indispensable de compréhension de la complexité de l'événement.

Quivy et Campenhoudt favorisent ce type d'entrevues pour les démarches exploratoires qu'ils qualifient "d'entretiens libres" (Quivy et Campenhoudt, 1988). Dans ce type d'entrevue, considérée comme non-directive, le chercheur s'efforce de laisser la personne s'exprimer en posant le moins de questions possible et en adoptant une attitude de facilitation. L'enregistrement des entrevues et leur retranscription fidèle est ici nécessaire en vue d'exploiter toute la richesse des données d'une part mais aussi afin de permettre au chercheur de se resituer dans le contexte de l'entretien et d'en faire ressortir

les éléments non verbaux et existentiels additionnels, souvent très significatifs. Près d'une centaine d'entrevues ont ainsi été réalisées pour cette étude. De façon systématique, quelques membres de chacune des organisations impliquées dans la crise ont été rencontrés, de façon à toucher à différents paliers hiérarchiques de l'organisation. Nous étions alors dans une situation où un grand nombre d'organisations devaient être rencontrées à de multiples niveaux, pour différentes fonctions et dans un grand nombre de domaines, que ce soit des ministres et des hauts fonctionnaires, des généraux et des soldats, des dirigeants d'entreprises et des professionnels, des maires et des citoyens, etc. La plupart du temps, ces entrevues ont été réalisées par l'entremise d'une équipe de deux chercheurs faisant partie du groupe de recherche de l'IPGSC. La liste des personnes qui ont été rencontrées est fournie en annexe (voir annexe A).

Les personnes rencontrées en entrevue représentent un échantillon regroupant les acteurs clés qui ont vécu au moins une des trois crises étudiées. Cependant, il s'est avéré dans plusieurs cas que ces mêmes individus avaient vécu bien souvent deux et parfois même trois des crises étudiées. Les personnes rencontrées ont été sélectionnées de deux façons différentes soit a) Les personnes qui ont pu être repérées à partir de différents mémoires présentés dans des Commissions et études chargées d'évaluer les événements relatifs aux trois crises précédentes; b) Les personnes qui ont été cités comme étant des intervenants de choix par les répondants de la première catégorie. Certains auteurs qualifient cette approche de "snowball technique" (Scott, 1991; Wasserman et Faust, 1994)⁴⁵. Ce groupe sélect d'intervenants qui dans certains cas étaient présent lors des trois crises étudiées représentaient un niveau stratégique d'acteurs clés très impliqués et dont la mémoire des événements était dans la majorité des cas très surprenante. Nous avons cessé de rencontrer des gens en entrevue, puisqu'à la fin il y avait redondance généralisée dans les opinions et faits avancés. Les dernières entrevues n'ont pas ou très peu apporté d'éléments nouveaux.

⁴⁵ "Technique de la boule de neige".

Pour chacune des personnes rencontrées, il fut précisé que cette recherche s'inscrivait dans le cadre d'un projet de recherche mis sur pied par l'IPGSC (Institut pour la prévention et la gestion des sinistres et des crises) et financé par Protection Civile Canada. De plus, nous ajoutions que les commentaires recueillis lors des entrevues serviraient à l'élaboration d'une thèse sur la gestion de crise au Québec dans le cadre du programme de DBA de l'université de Sherbrooke.

Chacune des personnes rencontrées en entrevue devait élaborer leur propre carte systémique illustrant leur compréhension des événements. Ces personnes devaient faire le récit en profondeur des événements tels qu'elles les avaient vécus lors de la crise. En plaçant leur organisation au centre d'une carte systémique, ces personnes devaient répartir les organisations avec qui elles étaient entrées en contact, classer les organisations les plus importantes et les moins importantes et préciser les raisons de ce classement. Elles devaient décrire le type de liens que leur organisation avait entretenu avec chacune des autres organisations lors de la crise. Enfin, ces mêmes personnes devaient préciser leurs perceptions relatives à l'efficacité de l'intervention de leur propre organisation et celle des autres organisations. Elles devaient ainsi commenter le positionnement relatif de leur propre organisation par rapport aux autres organisations et expliquer les raisons de ce choix. Précisons que dans la majorité des cas, l'intervention des chercheurs durant l'entrevue était pratiquement inexistante et dans bien des cas seules quelques précisions supplémentaires furent demandées à l'occasion. Il faut aussi ajouter que nous avons dû dans quelques cas suspendre pour quelques instants le déroulement de l'entrevue lorsque l'émotion soulevée par le rappel des événements vécus s'avérait trop intense. Par respect pour la personne rencontrée, nous proposons l'arrêt de l'enregistrement pour quelques instants avant de reprendre le déroulement de l'entrevue. Un exemple de grille d'entrevue est présenté en annexe (voir annexe O).

Nous avons été particulièrement impressionnés par la précision et le détail de reconstitution des événements des personnes rencontrées. Il en fût de même pour l'ouverture, la disponibilité, la transparence et l'intérêt suscité par la recherche. Ainsi, toutes les entrevues ont été réalisées avec le consentement des personnes rencontrées et

leur nom figure en annexe (voir annexe A), ainsi que le formulaire de consentement envoyé quelques jours avant la rencontre (voir annexe J). Des notes manuscrites ont également été prises lors des entrevues concernant certains aspects plus importants et nous avons profité du fait d'être en équipe de deux chercheurs afin d'échanger nos perceptions respectives sur le déroulement des entrevues. Ainsi, nous réalisons l'enregistrement additionnel de nos commentaires dans les minutes suivant l'entrevue. De cette façon, nous ne perdions aucun élément découlant de la richesse du témoignage recueilli. Chacun de ces enregistrements d'entrevue ont été conservés sous clefs avec un accès exclusivement limité aux chercheurs participant à la recherche. Toutes ces entrevues ont été retranscrites sous forme de *verbatim* par une professionnelle du milieu qui avait réalisé un travail similaire lors des travaux de la commission Nicolet et l'exactitude de la transcription a été validée par échantillonnage sur l'ensemble des enregistrements.

Une formation sur le logiciel Atlas-Ti fut dispensée par l'Université de Sherbrooke à toute l'équipe de recherche. Le codage de ces mêmes entrevues a été effectué en fonction de codes précis (voir annexe N) et fut exécuté par les deux membres de l'équipe de recherche impliqués dans le projet. Les premières entrevues ont servi de test de mesure relatif à la similarité du codage, peu importe l'individu qui exécutait la codification. À la fin de cette période de rodage, nous avons atteint un taux de similitude de 93% et tout au long du processus, qui a duré six mois, le même type de vérification fut réalisé à trois occasions, atteignant des résultats variant entre 89% et 93%. Nous présentons en annexe un exemple de ce codage d'entrevues tel que réalisé lors de la recherche (voir annexe L).

2.5 Le questionnaire

À la suite de chacune des entrevues réalisées durant l'étude, l'ensemble des intervenants devaient se prononcer sur différents critères pouvant permettre de mieux décrire et d'expliquer le type de liens inter organisationnels qui s'étaient développés durant la crise. Un questionnaire (voir annexe K) fut distribué à cette fin après chacune des entrevues. Les explications quant à la façon de compléter le questionnaire ont été

réalisées sur place et le répondant devait prendre le temps nécessaire pour pouvoir le compléter sur place avec l'aide d'un des responsables de l'entrevue. Le répondant devait se prononcer le plus objectivement possible sur chacun des critères proposés et ce en considérant le type de lien observé durant la crise pour chacune des parties prenantes considérées. Par exemple, une échelle allant de 0 à 10 a été utilisée afin d'évaluer l'importance d'une organisation particulière (par son rôle, par ses actions, par ses ressources, par son impact, par les attentes sur le terrain de la clientèle ou des autres organisations) dans le contexte de la crise étudiée : 0 étant pas important et 10 très important. Les résultats obtenus, de nature quantitative, sont venus compléter les données qualitatives amassées durant les entrevues permettant ainsi de tracer un portrait plus complet de la crise. Environ 90 questionnaires ont été complétés à la suite des entrevues venant ainsi s'ajouter aux différents récits découlant des entrevues.

Un questionnaire analogue à celui utilisé lors des entrevues a aussi été conçu afin de mesurer de façon plus précise trois variables simples (uni item) soit : l'importance des liens, la qualité des liens et l'efficacité perçue de l'intervention. Pour ce faire, trois questions ont été posées afin de permettre d'évaluer les particularités des liens inter organisationnels d'un groupe de vingt-cinq organisations potentiellement actives et ce pour chacun des répondants. Ce groupe d'organisations représentait l'ensemble des intervenants qui avaient été répertoriés lors des trois crises énumérées précédemment.

Voici les énoncés des trois questions :

- 1- Lors de la gestion de cet événement, indiquez d'abord quelle a été l'importance des organisations suivantes dans la réalisation de votre mandat (en considérant que 0 n'est pas du tout important et que 10 est extrêmement important).
- 2- Indiquez quelle a été le niveau facilité de travail entre votre organisation et chacune des organisations suivantes (en considérant que 0 signifie une très mauvaise qualité de liens et que 10 signifie des liens de qualité exceptionnelle).
- 3- Indiquez selon vous quelle a été l'efficacité de chacune des organisations suivantes pour la gestion globale de la crise (en considérant que 0 signifie inefficace et que 10 signifie une efficacité exceptionnelle).

Le questionnaire fut administré à un nombre total de 150 répondants qui ont participé au colloque organisé par l'IPGSC sur la gestion des sinistres et des crises et qui s'est déroulé à Saint-Jean-sur-Richelieu en septembre 1999. Il faut préciser que la même procédure et les mêmes explications ont été fournies d'une part, à chacun des intervenants rencontrés lors des entrevues individuelles et d'autre part, à chacun des participants au colloque qui ont voulu répondre au questionnaire. Il fut alors possible de s'assurer de la clarté des énoncés et de leur signification unique pour l'ensemble des répondants. Ces explications ont été préparées par l'ensemble des membres de l'équipe de recherche et standardisées sous forme de pré-test avant leur utilisation finale. Ainsi, les biais et les erreurs liés à une interprétation fautive ou erronée des différents énoncés ont été réduits au minimum. Les questionnaires ont tous été distribués au même moment lors du colloque et il était alors impossibles aux participants d'échanger entre eux.

L'échelle utilisée pour le questionnaire était de type Likert de 0 à 10. Cette largeur de l'échelle nous a permis non seulement de calculer les moyennes intra-individuelles (la moyenne assignée par un même répondant à des différents organismes) mais aussi les moyennes inter-individuelles (la moyenne des notes assignées par différents répondants à la même organisation). Précisons que les participants au colloque étaient en majorité des représentants des organisations les plus impliqués du système de gestion de crise au Québec et s'avéraient des acteurs de premier plan au niveau des opérations du terrain.

2.6 La visite de sites

Finalement, les visites réalisées dans certaines régions plus touchées par la crise, de quelques centres de coordination de mesures d'urgence ou de sites d'hébergement sont venues compléter les entrevues et le matériel théorique accumulés au fil du temps. Ces intrusions dans quelques régions plus touchées, nous ont permis de mieux comprendre la dimension physique et concrète de l'événement et ainsi d'en appréhender la complexité. Nous avons réalisé la visite des sites de quelques régions affectées par le sinistre entre autre la région de Granby et de ses environs, la région de Saint-Jean-sur-Richelieu, une

bonne partie de la Rive Sud et de l'Île de Montréal. Plusieurs centres de coordination et de site d'hébergement ont aussi été visités durant les événements mêmes.

Nous avons donc procédé à un inventaire des différentes sources d'informations qui ont été utilisés afin de réaliser cette étude. Ces données sont donc présentées dans le tableau suivant (voir tableau 6).

Tableau 6
Les différentes sources d'information⁴⁶

Sources théoriques	<ul style="list-style-type: none"> – Ouvrages particuliers – Articles scientifiques
Articles de presse	<ul style="list-style-type: none"> – Articles de quotidiens – Articles de revues hebdomadaires ou mensuelles
Rapports gouvernementaux et sources académiques	<ul style="list-style-type: none"> – Rapport de la Commission scientifique et technique sur la tempête de verglas de 1998 – Plus de 30 mémoires déposés lors de cette commission
Données spécifiques (documents de travail, communiqués de presse, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Plus d'une centaine de documents, de 1 à 2 pages
Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> – 87 entrevues de 1h30 à 2 heures – 5 entrevues de 3 heures
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> – 240 personnes ont complété le questionnaire (90 personnes lors des entrevues individuelles et près de 150 personnes lors du colloque de l'IPGSC en septembre 1999)
Visite de site	<ul style="list-style-type: none"> – Visite d'une dizaine de centres de coordination et d'une dizaine de centres d'hébergement
Sources visuelles	<ul style="list-style-type: none"> – Plusieurs photographies – 5 heures de vidéo

⁴⁶ Certaines sources présentées dans ce tableau ne sont pas inscrites comme référence dans la bibliographie si elles n'ont pas été utilisées implicitement dans la thèse.

2.7 Le traitement des données

Les différentes données écrites qui ont été recueillies ont été classées par thème selon différents sujets : données techniques générales (changements climatiques, infrastructures essentielles, hydro-électricité, etc.), données techniques liées à la crise (lois et règlements, modalités d'intervention), données directement liées à l'intervention (témoignages, type de relation, conflits d'intérêts). Ce premier tour d'horizon des différentes facettes de la crise nous a permis de mieux comprendre sa complexité avant d'aller recueillir les données sur le terrain.

Tel que mentionné précédemment, la totalité des entrevues réalisées pour cette étude ont été enregistrées sur un support audio. Elles ont par la suite été rapidement retranscrites sous forme de verbatim utilisant le même format pour l'ensemble des entrevues. Les différentes données recueillies ont ensuite été exploitées en fonction d'une grille de lecture et d'un système de codage (Atlas Ti) dont les différentes étapes d'analyse s'apparentent beaucoup à l'approche particulière qui structure cette étude. Cette grille de lecture peut se présenter de la façon suivante : type d'implication ; enjeux respectifs ; type de relation (importance, qualité, efficacité perçue) ; apprentissages ; blocages et stratégies de déblocage. Un exemple d'une entrevue codée est présenté en annexe (voir annexe L). Grâce à cette grille d'analyse, il nous fut possible d'acquérir une bonne compréhension de chacune des parties prenantes impliquées dans la crise et aussi d'acquérir une vision d'ensemble du système en cause. L'annexe C présente de façon synthétique les différentes étapes de la recherche depuis son début jusqu'à sa fin.

3. CRITÈRES D'AUTHENTICITÉ ET DE CRÉDIBILITÉ DE LA RECHERCHE

Plusieurs critères doivent être pris en considération lorsque l'on veut s'assurer de l'authenticité et de crédibilité d'une recherche de nature qualitative. Plusieurs auteurs se sont attardés à préciser ces critères. Pour notre part, nous baserons notre approche sur les ouvrages suivants : Kirk et Miller (1986), Lincoln et Guba (1985), Glaser et Strauss (1967), Miles et Huberman (1984), Yin (1994), Whittemore, Chase et Mandle (2001). Auparavant, il pourrait s'avérer utile de passer en revue quelques uns des corollaires

méthodologiques préconisés par les approches de type qualitatives et qui offrent plusieurs contrastes avec ceux des approches plus conventionnelles.

3.1 Corollaires méthodologiques de l'approche qualitative

La mise en perspective de ces corollaires permet de montrer de façon plus explicite les principales positions méthodologiques généralement adoptées dans le cadre d'une recherche de nature qualitative. Laperrière (1993) s'inspirant des travaux de Lincoln et Guba (1985) relève les positions suivantes : a) mettre en valeur la subjectivité des chercheurs et des sujets étudiés ; b) prendre en considération le caractère interactif de la recherche d'où l'importance accordée à la qualité de l'interaction entre l'observateur et l'observé ; c) utiliser une démarche compréhensive qui prend forme à partir de l'interaction continue entre les buts poursuivis par le chercheur, ses orientations théoriques et ses données empiriques ; d) privilégier l'étude des phénomènes sociaux en contexte naturel et approfondir les liens avec le contexte ; e) assurer une implication prolongée du chercheur dans des situations naturelles afin de lui permettre d'acquérir une sensibilité particulière des processus en cours et de développer de multiples perspectives pouvant éclairer la situation.

La prise en compte de ces différents corollaires découlant des perspectives épistémologiques de base des approches qualitatives diverge grandement des postulats du positivisme conventionnel. Pour Laperrière :

Ainsi (les perspectives épistémologiques des approches qualitatives) mettent-elles en doute l'existence d'une réalité objective et unique pouvant être découpée en parties considérées indépendamment les unes des autres, la possibilité de séparer l'observateur de son objet d'observation et de séparer les objets d'observation de leur contexte temporel et spatial, la valeur heuristique d'un concept de causalité linéaire et enfin, la neutralité que garantirait la méthodologie par rapport aux valeurs (Laperrière, 1993, p. 53).

Malgré les différences notables entre ces deux perspectives de recherche, Lincoln et Guba (1985) considèrent que les tenants de l'une comme de l'autre s'entendent généralement sur la nécessité de développer des démarches et des critères permettant

d'assurer l'authenticité et la crédibilité d'une recherche.

3.2 Validité de construit

Afin d'assurer la plausibilité de la recherche, le chercheur doit tenter de répondre à la question qui consiste à déterminer la façon d'établir avec confiance le caractère véridique des résultats de la recherche soit l'authenticité. L'une d'entre elles, la notion de validité de construit consiste à prendre en considération de multiples perspectives tout en considérant la connaissance du chercheur. Les mesures suivantes en assure la réalisation :

- a) la diversité des sources de données ;
- b) la saturation des données qui fait en sorte que l'information devient redondante ou n'ajoute rien de nouveau ;
- c) la possibilité d'avoir recours à la participation de différents chercheurs qui collaborent à l'étude comme ce fut le cas avec les membres de l'équipe de l'IPGSC ;
- d) la vérification du rapport par les informateurs clés ;
- e) la documentation des biais préalables du chercheur.

3.3 Crédibilité

Dans la tradition positiviste, la validité interne consiste à établir de façon adéquate le caractère véridique des résultats de la recherche. Pour y parvenir, le chercheur se doit de démontrer clairement les liens de cause à effet qui expliquent les résultats obtenus notamment à travers l'examen d'hypothèses rivales. Pour ce qui est de l'approche qualitative, il s'agit plutôt de tenter de décrire plus précisément la correspondance entre la théorie et les données de façon à assurer la crédibilité des résultats. Ainsi, elle tente de comprendre les subtils nuances des expériences de vies en plutôt que d'agrèger l'évidence (Ambert, Adler et Detzner, 1995). Quelques critères particuliers à l'approche qualitative peuvent s'avérer pertinents.

Pour Lincoln et Guba (1985), il incombe au chercheur la responsabilité de faire la preuve de la solidité des assises empiriques de l'interprétation des résultats. Outre cette correspondance ("fit") entre la théorie et les données, la pertinence ou significativité des résultats joue un rôle central au niveau de la crédibilité. Ce critère de significativité s'exprime selon Glaser et Strauss (1967) par l'entremise de la portée explicative d'une

théorie rendue possible par l'implication active des chercheurs sur le terrain. Il devient alors possible pour ce dernier de tester lui-même la crédibilité de la recherche en autant qu'elle se révèle un guide efficace pour l'action. Un autre critère, l'adaptabilité, s'avère essentiel selon Glaser et Strauss pour assurer la validité d'une théorie. Ce critère qui tient compte de la diversité et du changement dans l'univers social implique que l'étude puisse intégrer tout développement ultérieur des connaissances sur un phénomène.

Ces mêmes auteurs proposent quelques procédures pouvant améliorer la crédibilité de la recherche : a) assurer de la part du chercheur une durée d'observation suffisante sur le terrain afin de mieux observer l'évolution et les changements des phénomènes à l'étude⁴⁷; b) diminuer au minimum le biais qu'il pourrait y avoir entre le statut du chercheur et celui des répondants⁴⁸; c) avoir recours à la triangulation des sources et des modes de cueillette des données afin de pouvoir intégrer les multiples perspectives qui peuvent s'en dégager⁴⁹; d) s'assurer, lors de l'analyse, que le codage des données soit précis, consistant et exhaustif⁵⁰.

3.4 Transférabilité

De façon générale, déterminer la transférabilité d'une recherche consiste à s'interroger sur la transférabilité des résultats obtenus ou si l'on veut, à déterminer si les

⁴⁷ Dans le cadre de notre étude, la collecte des données s'est déroulée sur une période de dix mois.

⁴⁸ Le fait pour le chercheur d'avoir œuvré comme intervenant de terrain dans le milieu des mesures d'urgence durant de nombreuses années, réduisait grandement ce biais. De plus, Lincoln et Guba (1985) suggèrent d'avoir recours aux questionnements et jugements de chercheurs extérieurs tout au long de la recherche afin d'assurer une plus grande neutralité. Cette condition fut certainement remplie par la présence d'autres chercheurs membres de l'IPGSC.

⁴⁹ Le fait d'avoir à la fois réalisé près d'une centaine d'entrevues individuelles libres et la compilation de 150 questionnaires a sûrement contribué à remplir cette condition.

⁵⁰ L'utilisation du logiciel Atlas.ti (Kelle, 1995) a permis d'organiser le codage des données obtenus du terrain, de les classer en différentes catégories et sous-catégories tout en permettant d'effectuer toutes sortes de combinaisons pertinentes à travers les requêtes informatisées. L'utilisation d'une procédure de codage standardisée par chacun des membres de l'équipe de recherche a permis d'assurer une certaine uniformité et une constance. De plus le codage d'une même entrevue par deux membres différents de l'équipe a permis de comparer le suivi des procédures établies au départ. Dans certains cas la similitude des codages, d'une même entrevue par des membres différents a dépassé les 95%.

résultats de la recherche sont applicables ou non à un autre contexte et à d'autres répondants. On utilise habituellement pour y parvenir la comparaison entre plusieurs cas. Pour ce qui est d'une recherche qualitative à cas unique, on s'assure en priorité de la transférabilité de la recherche et de son observation en contexte naturel. Pour Lincoln et Guba (1985), il faut s'assurer d'obtenir une description riche du contexte afin de pouvoir juger adéquatement de l'applicabilité pour d'autres contextes. Certains auteurs suggèrent d'accorder une attention particulière à décrire le ou les groupes étudiés, les procédures d'échantillonnage et les étapes d'analyse afin de permettre à d'autres chercheurs d'entreprendre une démarche semblable permettant ainsi d'en juger la transférabilité. Les résultats obtenus découlent de la perception des acteurs mais comme le précise Hamel :

S'il convient de prendre en considération le point de vue des acteurs, c'est parce qu'il est immédiatement présent parmi les matériaux de terrain, [...] l'étude de cas s'échafaude sur de tels matériaux. [...] les acteurs sociaux n'ont pas la "science infuse" de leur action, au sens qu'il ne peuvent pas l'expliquer par ce principe expressément recherché par la théorie sociologique, de sorte que la conscience pratique des acteurs sociaux ne recèle aucune intention de dissimulation. [...] les enquêtés semblent saisir cette situation comme une occasion exceptionnelle qui leur est offerte de témoigner, de s'expliquer, au sens le plus complet du terme, c'est-à-dire de construire leur point de vue sur eux-mêmes et sur le monde et de rendre manifeste le point, à l'intérieur de ce monde, à partir duquel ils se voient eux-mêmes et voient le monde, et deviennent compréhensibles, justifiés, et d'abord pour eux-mêmes. Cette connaissance est pratique, elle est tout ce que les agents connaissent de façon tacite, tout ce qu'ils savent faire dans la vie sociale, sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive (Hamel, 1997, p. 36, 71-72).

Si pour Hamel nous parlons de richesse des données, de la réalité des acteurs, du point de vue qu'ils portent sur eux-mêmes, d'autres auteurs comme le fait David Silverman, parlent d'authenticité :

Authenticity rather than reliability is often the issue in qualitative research. The aim is usually to gather an authentic understanding of people's experiences and it is believed that open-ended questions are the most

effective route towards this end (Silverman, 2001, p.13)⁵¹.

D'un autre côté, la richesse et l'authenticité des données recueillies ne nous amènent pas à vouloir généraliser à partir de notre analyse. Nous laissons à d'autres le soin de critiquer et d'enrichir en temps opportun le fruit de notre recherche. En ce sens Gareth Morgan et Linda Smircich (1980) mentionnent :

The epistemology involved here does not hold that the findings thus obtained would be universally generalizable, but it does regard them as providing nonetheless insightful and significant knowledge about the nature of the social world. Such knowledge is inevitably seen as being relative and specific to the immediate context and situation from which it is generated, building what Glaser and Strauss call "substantive theory" (Morgan et Smircich, 1980, p. 497)⁵².

Selon ces même auteurs, les acteurs sont ainsi imprégnés de leur monde et de leur réalité et la connaissance qu'ils en ont a une valeur intrinsèque au point de parler de validité et d'authenticité.

3.5 Confiance dans les éléments de la recherche

Dans le contexte de l'utilisation de méthodes conventionnelles, on s'assure de la fiabilité d'une recherche lorsqu'il est possible de reproduire les mêmes résultats dans un contexte et avec une population similaire. Les chercheurs qualitatifs, qui pour leur part tiennent compte du changement et de la multiplicité des points de vue dans l'appréhension des phénomènes, cherchent plutôt la congruence des résultats. Ils s'assureront plutôt à permettre à d'autres chercheurs de répéter une démarche similaire grâce à la documentation des procédures de la recherche et de la disponibilité de base de données complète permettant ainsi de faciliter le repérage. Quelques méthodes ont été

⁵¹ Authenticité plutôt que fiabilité est souvent la question en recherche qualitative. La visée est habituellement de recueillir une compréhension authentique des gens d'expérience et c'est connu que les questions ouvertes sont la route la plus efficace pour atteindre cette fin.

⁵² L'épistémologie suppose ici de ne pas retenir que la découverte que nous avons obtenue sera universellement généralisée, mais elle doit être regardé néanmoins comme un excellent aperçu et une connaissance significative sur la nature et le monde social. Alors la connaissance est inévitablement vu comme relative et spécifique à un contexte immédiat et une situation de laquelle elle a été générée et construite, que les auteurs appellent "théorie substantive".

proposées soit a) utiliser l'audio-visuel ou l'enregistrement des entrevues afin de permettre l'accès direct aux données⁵³; b) procéder à plusieurs observations d'un même phénomène ; c) décrire en détail ceux qui fournissent les données ; d) uniformiser la prise de notes ; e) travailler en équipe et favoriser les rencontres avec des collègues⁵⁴; f) spécifier l'ensemble des stratégies de collecte et d'analyse afin de pouvoir permettre à d'autres chercheurs de réévaluer la démarche. Finalement, il nous fut possible d'avoir recours à un évaluateur externe spécialiste du domaine et rattaché à l'Université de Sherbrooke, afin de réviser nos stratégies de recherche.

4. ASPECTS DÉONTOLOGIQUES

Une des règles de base liée à l'aspect déontologique d'un projet de recherche consiste à assurer à chacun des intervenants qui auront participé à la recherche l'opportunité de pouvoir être consulté sur les parties respectives du rapport qui concernent leur organisation ou leur propre contribution. Seul un consentement explicite de leur part pourrait nous permettre de citer leur nom à l'intérieur de la recherche, sinon l'anonymat demeure la règle de base. Dans tous les cas, le consentement était libre et éclairé. Dans d'autres cas, il nous fut possible de retrouver certaines citations dans des documents publics, tels les journaux ou les commissions d'enquête publique, le tout nous permettant de protéger l'anonymat des données. Dans l'ensemble des cas, l'autorisation de la participation à la recherche des personnes rencontrées en entrevue et ayant consenti à remplir le questionnaire fut obtenue au préalable.

Par la suite, nous nous sommes assurés de l'authenticité des faits obtenus par l'entremise des différents informateurs. Chacun d'entre eux a eu la possibilité de pouvoir éclaircir un point de vue ambigu sans toutefois modifier ou supprimer les points de vue des autres parties prenantes. Il va de soi que tout élément contradictoire, le cas échéant,

⁵³ Dans notre cas, l'ensemble des entrevues ont été enregistrées et elles ont été retranscrites dans leur intégralité.

⁵⁴ Dans le cadre de notre recherche, la majorité des entrevues furent réalisées en équipe de deux personnes permettant ainsi d'assurer une attention constante malgré la manipulation d'un magnétophone à cassette.

ne devait pas nuire à la réputation professionnelle ou toucher à la vie privée des personnes concernées. L'enregistrement des entrevues a été réalisé avec le consentement des personnes interviewées. Toutes les données ainsi recueillies ont été traitées sous le sceau de la confidentialité et elles seront détruites lorsque la recherche aura été complétée.

5. CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous avons pu démontrer durant cette première partie de la recherche que l'approche systémique pouvait s'avérer extrêmement utile afin d'aborder des problématiques complexes. L'utilisation de ce type d'approche, aussi bien dans le domaine scientifique que dans le monde de la gestion en atteste la pertinence, tout particulièrement lorsqu'elle est utilisée dans le cadre d'études de cas de crise. Il devient alors possible pour le chercheur d'obtenir une meilleure compréhension de la problématique étudiée, permettant ainsi d'en tirer des enseignements riches de sens.

Nous avons voulu montrer dans le deuxième chapitre, l'articulation de la méthodologie utilisée pour cette recherche. Elle s'inspire de plusieurs travaux d'auteurs reconnus en gestion abordant des problématiques complexes. Cette méthodologie s'appuie principalement sur une compréhension systémique des enjeux des multiples parties prenantes impliquées dans la crise et de leur culture organisationnelle respective dans ce contexte particulier. Elle vise plus particulièrement à mieux comprendre le réseau des interrelations des parties prenantes impliquées, à détecter les éventuels blocages révélés par la crise et à proposer des stratégies de déblocage et d'apprentissage pour les années à venir. Elle permet de plus d'assurer une diversité très large dans l'acquisition des données tout en permettant de respecter la complexité du système dévoilé par la crise.

Cette façon de faire a aussi permis l'échange de commentaires et même d'impressions sur le déroulement des entrevues et même entre les membres de l'équipe de recherche (Lincoln et Guba, 1985).

QUATRIÈME CHAPITRE

LES RÉSULTATS

Nous allons présenter dans cette section le cas de crise qui a été choisi pour cette recherche. En premier lieu, nous allons présenter cette crise de façon générale. Ensuite, nous allons décrire de quelle façon ont été amassées les différentes données qui ont servi à son élaboration. Finalement, nous allons proposer un résumé chronologique des événements qui présente la synthèse des faits marquants qui ont jalonné la crise. Cette compréhension linéaire de la succession des événements nous permettra finalement d'introduire notre propre interprétation systémique de la crise.

1. PRÉSENTATION DE LA CRISE

1.1 Présentation générale

La tempête de verglas représente un cas de perturbation de large envergure et de longue durée touchant une proportion très importante de la population. À cela s'ajoute le déclenchement insidieux qui a rendu le déroulement des événements plus ou moins prévisible. La vulnérabilité des infrastructures, et surtout leur interdépendance, ont rendu les impacts de la tempête potentiellement catastrophiques et ont augmenté l'incertitude liée au déroulement de la perturbation. Rappelons que les averses de pluie qui ont débuté le 5 janvier 1998 ont été suivies de trois autres vagues successives de précipitations verglaçantes dans la période du 5 au 9 janvier. Cette situation particulière explique le caractère insidieux du déclenchement des événements relatifs à cette tempête, ce qui a entraîné des difficultés au niveau de l'estimation des impacts sur le réseau électrique d'Hydro-Québec amplifiant d'autant l'incertitude liée au temps qu'il faudra pour rétablir le réseau.

Cette situation a de plus engendré une pression importante sur les ressources, d'autant plus que la plupart des municipalités de la grande région de Montréal étaient touchées par la tempête et la marge d'entraide était ainsi minime. Rappelons qu'à l'échelle du Québec, il y a eu un afflux simultané d'une multitude de demandes d'assistance et des

besoins de toute nature débordant des champs habituels de compétences des ministères et organismes membres de l'Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ); ajoutant à cela la méconnaissance des ressources disponibles dans les ministères et organismes. Bien que les politiques de coordination de la Sécurité civile du Québec couvrent théoriquement les situations où un grand nombre de municipalités seraient touchés par le sinistre, les plans d'urgence et l'état de préparation des différents intervenants n'était pas adéquat pour faire face à un événement de telle envergure. En effet, un sinistre qui toucherait l'ensemble du territoire de l'Île de Montréal était, jusqu'au janvier 1998, de l'ordre de l'impensable pour l'ensemble des parties prenantes.

Dans cette situation particulière, des stratégies et des structures ont été improvisées, des rôles inhabituels ont été confiés, des initiatives ont été prises, souvent mal coordonnées, des organismes ont été outrepassés, d'autres ont été débordés et des cas de conflit inter organisationnel ne se sont guère réglés et dans certains cas ces mêmes conflits persistent toujours aujourd'hui. Pour certaines organisations, tel fut le cas du Réseau de la santé, la tempête de verglas représentait une triple crise: le sinistre externe qu'il fallait gérer; le sinistre interne où plusieurs installations étaient dans un état non fonctionnel faute d'électricité ou à cause de la glace, en plus des employés qui étaient sinistrés dans leurs propres familles; et finalement l'exacerbation des anciens problèmes institutionnels sous l'impact des événements. Ainsi, beaucoup d'intervenants ont été appelés à revoir leurs mécanismes de fonctionnement en matière de mesures d'urgence suite à la tempête. Nous présentons dans la partie suivante une description linéaire et chronologique des événements marquants qui ont été recueillis et synthétisés à partir des diverses données du terrain.

1.2 Chronologie des événements

1.2.1 Les prodromes : avant la tempête de verglas

Des changements climatiques planétaires, engendrés ou non par l'intervention humaine, modifient de façon significative de nombreux facteurs que nous considérons jadis comme relativement stables. Par exemple, durant les dernières décennies, le nombre

de tempêtes a augmenté de 20% à travers le monde et celui des hivers rigoureux de 10% (McKibben, 1998 ; Dufour, 1998). Ainsi, les annexes D et E présentent quelques événements climatiques marquants de ce 20^e siècle au Québec et au Canada. Il pourrait s'avérer utile de rappeler les événements entourant la tempête de verglas qui s'est produit les 25 et 26 février 1961 dans la grande région de Montréal. Selon un éditorial de La Presse du 28 février 1961, Montréal avait alors subi l'une des pires tempêtes de verglas de son histoire. Les similitudes avec la tempête de verglas de 1998 sont frappantes. Quelques 30 mm de pluie verglaçante se sont alors abattus sur la ville et des rafales de vent, atteignant parfois les 130 km/h, ont été ressenties. On avait alors évalué à plus de 7 millions de dollars les dommages causés par cet intempérie, l'électricité n'ayant pu être rétablie avant plusieurs jours. Une des leçons de l'époque tirée de cet événement pourrait nous surprendre aujourd'hui : « Dieu merci, la tempête n'a fait que peu de victimes. Mais elle a désorganisé une grande ville, sa banlieue et une partie de la province. Espérons du moins que la leçon n'en sera pas trop vite oubliée » (La Presse, 28 février 1961).

1.2.2 La tempête de verglas de 1998 : la crise

La tempête de verglas a commencé le 5 janvier 1998 et a pris fin le 9 janvier 1998. Les conséquences de la tempête ont duré d'une à six semaines dépendamment des municipalités touchées. L'événement a pris fin officiellement le 6 février 1998, selon la Sécurité civile du Québec. Le tableau 7 montre d'une façon linéaire⁵⁵ et détaillée les événements relatifs à la tempête survenue du 5 au 9 janvier 1998. Il sera suivi d'un aperçu de l'évolution de la situation à partir du 10 janvier 1998.

⁵⁵ Deux références principales : *Chronologie des événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998* (Direction de la Sécurité civile, MSP, Avril 1998) et *Pour affronter l'imprévisible, Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'évaluer les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998*, Première partie, Chapitre 1, pp. 15-41.

Tableau 7
Chronologie des événements relatifs à la tempête de verglas

Date	Régions	Prévisions	Précipitations	Réseau d'HQ	Autres impacts	Interventions
5 janvier 1998	Outaouais et Montréal / Centre du Québec	Avertissement de pluie verglaçante dans la nuit du 4 au 5	9 à 25 mm de verglas	Pannes affectant 30 000 clients en début de nuit du 6		Communiqué de la SCQ émis et transmis aux médias, membres de l'OSC et plus de 560 municipalités.
	Estrie et Bois-Francs	Avertissement de pluie verglaçante dans la matinée du 5	21,8 mm de pluie			
6 janvier 1998	Sud-Ouest du Québec	Accumulation supplémentaire de 10 à 15 mm	10 à 40 mm de verglas	759 000 clients affectés en milieu d'après-midi	Plusieurs routes fermées. Transport ferroviaire interrompu entre Québec et Montréal.	La SCQ active le Centre de coordination provincial de Sainte-Foy et les Centres d'opérations de Hull, Montréal, Sherbrooke et Trois Rivières. Les municipalités demandent l'aide de la Croix-Rouge. Les FAC offrent l'aide à la SCQ. HQ ne juge pas la situation dramatique.
	Bois-Francs			5 pylônes effondrés de la ligne de 735 kV Nicolet-Boucherville	Fermeture de l'autoroute 20	
	Estrie		Pluie abondante		Inondations mineures	
7 janvier 1998	Sud-Ouest du Québec	Nouveaux épisodes de verglas 5 à 10 mm	1 à 3 mm de verglas	396 000 clients affectés au cours de la soirée		L'ensemble de l'OSC est mobilisé et le P.M. est mis au fait de la situation. Le contingent de Valcartier (4000) est mis en alerte. La SCQ requiert officiellement l'aide des FAC. Demandes d'aide accrues.
	Estrie				Débordement de la rivière Saint-François et embâcles à la rivière Châteauguay	

Tableau 7
Chronologie des événements relatifs à la tempête de verglas (suite)

Date	Régions	Prévisions	Précipitations	Réseau d'HQ	Autres impacts	Interventions
8 janvier 1998	Sud-Ouest du Québec	Fortes quantités de verglas	Épisode d'intenses précipitations cessant en fin de soirée Accumulation : Maxima de 53 mm de verglas (axe Granby-Acton Vale)	1 040 000 clients affectés en fin d'après-midi dont 90 000 à l'Outaouais. Série de pylônes s'écroulant à Saint-Hyacinthe et la ligne de Saint-Césaire	Sérieuses difficultés des réseaux publics de télé-communications. Transport ferroviaire interrompu entre Montréal et Windsor. Rumeur de black out sur l'île de Montréal. Difficultés d'approvisionnement et de distribution de carburant surtout en Montérégie	HQ ne prévoit pas être en mesure de redonner un service complet avant plusieurs jours notamment dans le triangle Granby - Iberville - Saint-Hyacinthe (minimum 3 jours). Pénurie des ressources et de personnel à la SCQ. Déploiement des FAC (plus de 3000). Communiqué du MSP concernant un programme d'aide financière
	Estrie et Sud de la Montérégie		65 mm de pluie mêlée de verglas à Frelighsburg	Pannes électriques au secteur Saint-Nicéphore près de Drummondville	Embâcles sur Coaticook et Saint-François.	
9 janvier 1998	L'ensemble du Québec	10 à 15 mm additionnels	Précipitations mélangées à la largeur du Qc cessant en fin de soirée	1,3 million clients affectés. Une seule ligne de haute tension en provenance de Baie James alimente l'Île de Montréal. Bris majeurs sur la boucle à 735 kV de la rive sud et les lignes desservant la Montérégie et les Bois-Francs	Usines de filtration d'eaux privées d'électricité. Raffineries et dépôts pétroliers de l'est de Montréal privés d'électricité. La réserve Shell est de 2 jours seulement (rampe de chargement à génératrice). Fermeture des ponts sauf le tunnel LHL. Circulation routière difficile partout. Circulation maritime interrompue entre Montréal et Trois Rivières (affaissement de câbles à haute tension au-dessus de St-Laurent). Communications téléphoniques et cellulaires difficiles partout.	Mobilisation générale. M. Bouchard appelle Jean Chrétien pour un 2 ^e contingent de 3000 militaires. HQ annonce qu'il s'agit d'une reconstruction plutôt qu'une réparation du réseau qui prendra une à plusieurs semaines. Opération conjointe SCQ-CUM lancée (100 000 nouvelles places d'hébergement sur le territoire de l'Île). Eau potable pour les organismes de la santé. Gestion des approvisionnements en carburant. Opération porte-à-porte du SPCUM. Appel à la réduction d'eau et d'électricité à Montréal.

1.2.3 Effets et conséquences : les interrogations

Le samedi 10 janvier 1998, les précipitations sont terminées et l'impact de la tempête a atteint son maximum. On estime à près de 1 419 000 abonnés qui ont été privés de courant soit au total plus de 3 millions personnes qui ont été touchées par des pannes plus ou moins longues de courant. Au niveau des bris matériels on estime que plus de 900 pylônes se sont écroulés et que près de 20 000 poteaux ont été brisés suite à l'accumulation de glace. C'est donc près de 128 lignes de transport qui ont été interrompues et des dizaines de postes de transformation qui ont été inopérants. Ce n'est que le jeudi 15 janvier que les activités ont repris au centre-ville de Montréal. Cependant, le réseau demeurait fragile et la situation à la Montérégie restait problématique principalement en zones rurales. La situation ne s'est rétablie que le 6 février 1998.

Le mois de janvier 1998 restera pour longtemps gravé dans la mémoire d'une bonne partie de la population du Québec. L'ampleur des dégâts a été telle que plusieurs intervenants s'accordent pour dire que cette région a subi l'une des pires catastrophes naturelles qu'ait connue le Québec, avec le déluge du Saguenay de 1996. La tempête de verglas a eu des conséquences multiples. Les impacts humains et économiques de l'événement ont été importants et leur ampleur est encore aujourd'hui difficile à mesurer réellement. De nombreuses controverses politiques, scientifiques, médiatiques et environnementales sont venues s'ajouter à la complexité des événements.

Bien que relativement partiel et limitatif, l'examen chronologique des faits qui ont entouré cet événement permet de mieux saisir l'ampleur et l'étendue de ce sinistre. Cependant, la valeur explicative de cette reconstitution linéaire demeure plutôt faible et laisse peu de place à l'interprétation. Il devient maintenant nécessaire d'approfondir ces premiers éléments d'information afin de mieux comprendre cet événement et en tirer des enseignements. Nous présentons donc dans la partie suivante l'analyse systémique de l'événement, qui en offrant selon nous un reflet plus fidèle de cette crise, nous permet d'approfondir notre connaissance de l'événement afin de proposer quelques voies d'interprétation permettant ainsi de mieux en saisir toute la complexité.

2. ANALYSE SYSTÉMIQUE

La revue chronologique et détaillée des événements contribue grandement à mesurer l'ampleur de la tempête de verglas de 1998. Elle permet de circonscrire la crise sur une période de temps précise et également de mieux visualiser le territoire géographique touché. Ce premier aperçu demeure toutefois superficiel, voire simplificateur. Il nous semble nécessaire d'en élargir la portée par une approche plus globale. L'approche systémique permet de mieux saisir la complexité d'un tel événement. Elle requiert non seulement l'étalement d'une succession d'événements ponctuels dans le temps mais nécessite de plus, une analyse détaillée des parties prenantes impliquées, de leurs enjeux respectifs et de leurs interrelations permettant ainsi d'appréhender la complexité du système. Nous tenterons donc de mieux circonscrire cette crise en utilisant les principales parties prenantes comme base d'analyse afin de mieux comprendre le déroulement des événements, les interactions multiples et complexes entre les diverses parties prenantes et les nombreux enjeux en cause.

2.1 Parties prenantes et enjeux

L'ampleur et la complexité de la tempête de verglas ont permis de réellement mettre à l'épreuve le système de sécurité civile mis en place par le gouvernement du Québec depuis la fin des années '80. Dans les faits, des changements structurels ont été implantés au Québec comme dans le reste du Canada, après que le gouvernement fédéral, en abandonnant sa priorité nucléaire, ait institué une véritable décentralisation du système de sécurité civile (Cazalis et Pauchant, 1998b).

Depuis cette date, plusieurs modifications ont été apportées à la structure et au mode de fonctionnement de l'organisation de la sécurité civile au Québec. On a alors mis en place une structure préconisant la coordination interministérielle. Cette nouvelle philosophie de gestion est édictée par une direction générale stable et une structure permanente de coordination des interventions au sein d'un ministère responsable de la sécurité civile. Le rôle de coordination interministérielle constitue l'un des deux mandats d'importance délégués à l'organisation de sécurité civile. Selon un des cadres supérieurs

de la sécurité civile lors de la tempête de verglas « Lorsque l'on met à contribution chacun des ministères et tous les autres organismes composant l'OSCQ, ça fait une synergie qui est porteuse de résultats plus probants » (Anonyme, C.P.). Malgré quelques événements majeurs tels l'incendie de pneus de Saint-Amable en mai 1990, la "crise amérindienne" d'Oka en juillet 1990 ou les inondations au Saguenay en juillet 1996, peu d'événements d'envergure avaient permis de tester l'efficacité opérationnelle de cette nouvelle structure sur une vaste portion du territoire québécois, et principalement sur le territoire du grand Montréal.

L'action gouvernementale lors de la tempête de verglas a nécessité la mobilisation d'un grand nombre d'intervenants qui ont dû déployer des moyens extraordinaires pour répondre aux besoins les plus urgents. Outre Hydro-Québec, plusieurs ministères provinciaux ont été impliqués à des degrés divers et ce, aussi bien au niveau provincial, par l'entremise de l'Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ) que régional, l'Organisation régionale de sécurité civile du Québec (ORSC). On retrouve théoriquement à ces deux niveaux, des membres provenant de différents ministères tels le ministère de la Sécurité publique (Sûreté du Québec), de l'Environnement ; des Transports ; Communication Québec ; le ministère de la Santé et des Services sociaux ; le ministère des Ressources naturelles ; le ministère des Affaires municipales ; le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. Au niveau fédéral, les principaux ministères impliqués ont été la Défense nationale ; Environnement Canada et Protection civile Canada. On s'est donc rapidement retrouvés en présence de tout un arsenal gouvernemental venant porter secours aux municipalités les plus durement touchées par le sinistre.

La plupart des répondants s'entendent pour dire que l'action des différents ministères a donné de bons résultats dans l'ensemble, expliquant sans doute le peu de décès directement attribuables aux intempéries. Selon un cadre supérieur de la sécurité civile, on retrouve principalement quatre ministères d'urgence au sein de la sécurité civile soit : la Sûreté du Québec, le ministère des Transports, le ministère de l'Environnement et de la Faune et le ministère de la Santé et des Services sociaux. Ce sont des ministères qui

interviennent en urgence dans le quotidien « Chaque jour, ils ont des interventions à faire, ils ont des équipes qui sont dédiées à ça. Ce sont des équipes d'urgence très efficaces » (Anonyme, C.P.). Un autre répondant vient cependant nuancer ce propos en ajoutant :

Il y a personne là-dedans, sauf peut-être les Forces armées canadiennes et un peu la Sûreté du Québec, qui avaient conscience de qui ils étaient. Le reste, on était tous des inconnus qui essayaient de se faire une personnalité de voyage (Anonyme, C.P.).

Nous allons donc présenter succinctement les principales parties prenantes qui ont été impliqués lors de la crise.

2.1.1 Hydro-Québec

Hydro-Québec constitue certainement l'une des entreprises québécoise les plus connues sur l'ensemble du territoire québécois. Créée durant les années soixante, le mandat principal de cette société d'État est non seulement de fournir de l'énergie à la population et aux entreprises du Québec, mais aussi d'en produire. Elle doit de plus générer des fonds à son unique actionnaire, le gouvernement québécois.

Très structurée, elle est dirigée par un président directeur général et possède un conseil d'administration nommé par le gouvernement. Fièrre de son image et des réalisations qui ont contribué à la faire connaître à travers le monde, elle prend les moyens pour se faire connaître. De ce fait, à certaines occasions, elle a pu faire preuve de manque de transparence. Pendant la tempête du verglas un intervenant résume les deux aspects de cette situation : «La leçon que je tire de notre expérience avec Hydro-Québec, c'est qu'ils ont un excellent département de communication et de relations publiques. Pour le reste, on a eu beaucoup de difficultés à avoir l'heure juste» (Anonyme, C.P.).

Peu de temps avant la crise, Hydro-Québec vantait la solidité de son réseau de distribution, à un tel point que peu de gens pouvaient se douter que quelques temps plus tard, le réseau s'écroulerait à autant d'endroits à la fois. L'entreprise a accumulé au fil des ans d'énormes ressources matérielles et financières et elle a pu compter sur une

expertise et des compétences techniques qui ont mêmes été convoitées par plusieurs autres pays à travers le monde. Cependant, au quotidien tout comme durant la crise, Hydro-Québec semble avoir fait preuve d'indifférence envers certaines parties prenantes qui n'avaient pas tout à fait les mêmes ressources et les mêmes compétences qu'elle. Comme le précise un élu municipal :

Une entité comme Hydro-Québec c'est une grosse corporation avec beaucoup de connaissances, d'expériences et d'informations qui finalement se retrouve dans un événement comme celui-là avec un grand nombre de petites organisations de rien du tout. [...] Hydro-Québec a des moyens que nous n'avons pas. Ils ont pu organiser leurs troupes de façon très efficace. Ils ont fait venir du monde de plusieurs autres provinces et même des monteurs de lignes des États-Unis. Ils ont fait imprimer des T-shirts, des macarons et ils ont même produit des vidéos. Il y a eu toute une opération de relations publiques là-dedans (Anonyme, C.P.)

De par cette expertise et ces ressources, Hydro-Québec possède beaucoup d'autonomie et elle est très autosuffisante. Cet irritant, selon plusieurs intervenants municipaux et gouvernementaux, s'est avéré d'autant plus exacerbé qu'Hydro-Québec fut mis en relation avec des organisations qu'elle ne côtoyait que rarement et même dans bien des cas, pas du tout :

Hydro-Québec a fait cavalier seul dans cette opération-là. Il y a bien eu quelqu'un d'Hydro-Québec à toutes nos réunions et ils ont été partiellement présents dans certaines régions. Cependant, je précise le mot partiellement parce qu'il y a eu des régions où ça a été épouvantable. [...] Les régions n'ont jamais eu l'heure juste. Hydro-Québec a travaillé dans sa bulle, de son côté pour régler son problème de filage. Plusieurs municipalités n'ont pas été capables d'avoir de l'information de la part d'Hydro-Québec. Il y a eu dérapage en début de crise et ils ont décidé de se taire par la suite (Anonyme, C.P.)

Cette impression de toute puissance, de moyens importants, d'autonomie, de soins apportés à son image de marque semble être pratiquement parvenue à convaincre la population du sérieux de l'organisation pendant cette crise. Comme le précise un journaliste qui suit depuis longtemps les questions énergétiques et le comportement d'Hydro-Québec :

Dans le cas de la crise du verglas, Hydro-Québec a fait quand même un travail très professionnel de contrôle de l'opinion publique si l'on veut – devant un chercheur, je n'ai pas à être complaisant et à faire le tour de mes mots – par des apparitions médiatiques quotidiennes très efficaces. Ainsi, nous avons été placé devant une situation un peu paradoxale où la vraie source du problème que nous vivions était le manque d'électricité et le seul organisme qui n'a pas vraiment été blâmé, c'est celui qui était chargé de nous fournir l'électricité. Ce sont plutôt l'ensemble des autres intervenants qui au fond, ont ramassé le problème et qui ont été blâmés ! (Anonyme, C.P.).

2.1.2 Réseau de la santé

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) constitue un Ministère très souvent sollicité au niveau des mesures d'urgences. Lors de la tempête de verglas, ce sont surtout les instances régionales, par l'intermédiaire des Régies régionales et des CLSC des différentes régions touchées, qui ont fait sentir leur présence. Selon un cadre supérieur du MSSS, le Réseau de la santé possède une grande autonomie principalement due à la forte décentralisation de sa structure :

Les établissements de santé (CLSC, hôpitaux, etc.) sont passablement autonomes, ils ont leur propre Conseil d'administration. Ils sont coordonnés dans chaque région par les Régies régionales, qui ont aussi leur propre autonomie. [...] Le ministère de la Santé, contrairement à d'autres ministères qui ont des directions régionales, ne peut utiliser l'autorité qu'exerce un directeur régional sur son territoire par exemple. N'ayant pas cette structure d'autorité, le Ministère doit passer d'un style d'administration hiérarchique à un style d'administration basé sur l'animation, la motivation et le support durant la gestion d'une crise (Anonyme, C.P.).

Cette forte autonomie des intervenants de la santé explique probablement le peu de coordination réellement mise en place par les différents intervenants de la santé. Ceci explique sans doute aussi pourquoi il existait très peu de liens entre les organismes du Réseau de la santé et les quelques organismes liés à l'entraide communautaire tels la Croix-Rouge et d'autres organismes communautaires.

2.1.3 Ministère de l'Environnement du Québec

Le ministère de l'Environnement du Québec est une organisation qui préconise l'approche scientifique basée sur la rigueur et la transparence. Habitué aux urgences et possédant une expertise particulière, les représentants de ce ministère sont généralement bien acceptés par l'ensemble des parties prenantes. Un cadre de la haute fonction publique québécoise soutient entre autre : «Ils ont été très efficaces parce qu'on leur a demandé du monde et ces gens-là sont habitués dans l'urgence. [...] Ils possèdent une culture très scientifique» (Anonyme, C.P.). Cependant, la rigueur et les délais qu'entraîne la validation scientifique les amènent bien souvent à se confronter aux gestionnaires et aux élus. Un intervenant du monde des médias, présent lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, fait ressortir ce besoin de tout valider et de vérifier les données qu'implique cette rigueur scientifique :

Les gens disaient : "On a des exigences scientifiques [...] On veut faire plus de tests !" [...] Et les gestionnaires voulaient faire passer les gens de l'environnement pour des incompetents. [...] Ce qu'ils ont voulu faire, c'est limiter la crise artificiellement en faisant en sorte que les questions environnementales devenaient strictement une problématique de gestion des problèmes de santé humains. Alors que nous savons que l'Environnement, ce n'est pas uniquement ça. L'Environnement et la Santé, ça se recoupe bien sûr, mais ça ne se superpose pas. Le ministère de l'Environnement, c'est pas le ministère de la Santé (Anonyme, C.P.)

Il faut aussi constater que la présence des intervenants du Ministère de l'Environnement sur le terrain soulève dans la plupart des cas des questionnements et des inquiétudes. Y a t'il des risques qui n'ont pas été évalué, ou simplement, sont-ils là parce qu'il y a des risques de contamination ou conséquences ultérieures ? Eux mêmes se questionnent sur les impacts psychologiques de leur présence sur le terrain. Comme le rappelait un cadre de la sécurité civile :

Je me rappelle, plusieurs intervenants qui avaient encore la phobie de Saint-Basile-le-Grand en disant : "On n'enverra pas tel gars de l'environnement là, parce que si on l'envoie là, les gens vont avoir peur. Ils vont dire que c'est dangereux pour le cancer" (Anonyme, C.P.).

2.1.4 Sécurité civile du Québec

Au Québec, la municipalité est considérée comme la première répondante en matière de sécurité civile sur son territoire et un lien direct doit s'établir entre le gouvernement et la municipalité touchée lorsque la situation dépasse la capacité d'action de cette dernière. Le rôle d'intermédiaire entre les municipalités d'une région touchées par une crise et l'appareil gouvernemental est dévolu au conseiller en sécurité civile œuvrant sur le territoire. Un des mandats principal au sein de l'organisation de sécurité civile consiste à assurer un support constant auprès des municipalités et ce, aussi bien en matière de prévention que d'intervention.

Cependant, le nombre restreint de conseillers présents sur l'ensemble du territoire québécois ne permet pas de jumeler chacune des municipalités à un conseiller, ce qui devrait idéalement être le cas. Il a été évalué par ailleurs, que pour exercer pleinement sa fonction de conseiller en planification auprès des municipalités (offrir 5 jours/conseil/an en moyenne à chaque municipalité) c'est un minimum de quatre fois plus de conseillers d'expérience qui devraient être déployés sur le territoire (Cazalis et Pauchant, 1998a).

Il faut souligner de plus que lors de la tempête de verglas, bon nombre de municipalités n'ont pas jugé bon de s'insérer dans la structure quotidienne de l'ORSC préférant plutôt se concentrer sur les problèmes qui affectaient leur propre territoire. Cette situation n'est pas sans soulever quelques interrogations quant à l'efficacité de la coordination qui existe entre les municipalités touchées par le sinistre et aussi entre les municipalités et l'appareil gouvernemental déployé dans bien des cas en grand renfort de ressources matérielles et humaines. Les conseillers en sécurité civile doivent donc s'assurer que les municipalités qu'ils couvrent sont prêtes à faire face à toutes les situations potentiellement dangereuses pouvant survenir sur leur territoire. Selon un cadre supérieur de la sécurité civile:

Le conseiller est là en temps de paix pour aider les municipalités à devenir le plus autonome possible, c'est-à-dire, travailler en planification et en préparation avec les municipalités, les aider à développer des outils (plans, stratégies, exercices). [...] En situation de crise, il doit rendre disponible

aux municipalités affectées, toutes les ressources gouvernementales requises (Anonyme, C.P.).

En théorie, le rôle du conseiller en sécurité civile peut paraître simple; cependant il semble qu'il demeure ambigu et relativement peu connu de la part des municipalités, surtout si on le compare à celui du policier ou du pompier. Pour un intervenant de la sécurité civile :

Pour les maires, la SQ est vue comme un intervenant qui vient faire ce qu'il a à faire et qui peut aider au besoin, tandis que la sécurité civile n'a pas de mandat bien précis (Anonyme, C.P.).

Cette situation s'explique aussi par le fait que la SQ possède une image beaucoup plus crédible que tout autre intervenant civil. Selon un cadre supérieur de la SQ :

L'uniforme du policier, ça vaut de l'or. Lorsqu'un maire voit arriver un policier, même s'il est jeune et qu'il ne sait pas trop quoi faire, il sait qu'il a la ressource derrière le support (Anonyme, C.P.).

Selon un intervenant de la sécurité civile « La police est une organisation et après ça, c'est du monde. La sécurité civile, c'est d'abord du monde qui essaie tant bien que mal d'être une organisation » (Anonyme, C.P.). Selon ce même intervenant, une réorganisation s'impose :

Il va falloir redéfinir ce qu'est la sécurité civile car il n'y a pas grand monde qui le sait. La population n'est pas au courant, les municipalités ne le sont pas et le gouvernement, je pense, ne l'est pas non plus. [...] Personne ne sait vraiment ce que c'est que la sécurité civile, à quel niveau se situe son action et qui est responsable de quoi (Anonyme, C.P.).

2.1.5 Forces armées canadiennes

Les Forces armées canadiennes possèdent une image relativement forte auprès de la population québécoise. De part leur structure, leur rigueur et leur capacité opérationnelle partout sur le territoire, ils sont source de sécurité pour toute la population et aussi pour les organisations. Comme le précise un haut responsable de la sécurité

publique qui a travaillé étroitement avec les Forces armées canadiennes :

Tout au long de la crise j'ai eu à travailler avec le major en charge des opérations au poste de commandement et deux de ses adjoints. Pour eux, le mot "non", ça n'existait pas. C'était "oui" tout le temps. Ça été une collaboration extraordinaire ! Ils ont travaillé au niveau de la sécurité, au niveau de l'entraide dans les centres d'hébergements, ils ont participé à toutes sortes de travaux communautaires. Ça été une très belle collaboration (Anonyme, C.P.).

Les Forces armées canadiennes constituent une organisation très méthodique, structurée et qui possède un bagage scientifique et d'expertise très élaboré. L'autonomie et l'indépendance s'avèrent deux qualités qui les caractérisent et ces deux éléments expliquent leur efficacité d'action lors de situations particulièrement difficiles. Comme le mentionne un haut fonctionnaire de la sécurité publique :

J'ai constaté que les Forces armées sont des gens extrêmement méthodiques, systématiques, organisés et structurés. Ce sont des vertus très importantes lors de situations extrêmes ! Ça aussi ses petits défauts. Un défaut important, c'est que pour eux, les détails, ça ne les intéresse pas (Anonyme C.P.).

Cette nécessité d'autonomie et d'indépendance influence grandement leur approche opérationnelle et le type de relation qu'ils privilégient avec les parties prenantes potentielles. Lorsqu'elles sont appelées à intervenir, les Forces armées exigent d'avoir un mandat clair et elles veulent s'assurer que tous les champs d'opération sont parfaitement délimités. Ensuite, elles se mettent en relation avec les autres parties prenantes et elles offrent la garantie que leur partie du travail sera exécutée et elles tiennent les partenaires informés. Cette façon de faire est reconnue par la grande majorité des parties prenantes :

Ils veulent demeurer autonomes. Ils ne veulent pas dépendre de personne. Ça, c'est dans leur nature, c'est normal. Toutes les armées sont autonomes et ils sont obligés de travailler de cette façon. Lorsqu'ils arrivent pour travailler dans une mesure d'urgence, ils ne veulent pas dépendre de personne et surtout pas du gouvernement. Ils disent : "Qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse ?". Ils veulent être tout seuls et faire leur mandat (Anonyme, C.P.).

Cette approche des Forces armées amène aussi ses effets contraignants tels, le temps nécessaire afin de permettre aux troupes de s'installer et de devenir opérationnelles. La majorité des parties prenantes reconnaissent cet état de fait et la population est tolérante devant cette approche qui leur paraît méthodique et calculée. La confiance que possède une bonne partie de la population envers les Forces armées s'explique en bonne partie pour ces raisons :

Comment ça se fait que les Forces armées prennent trois jours pour s'installer ? L'être humain est souvent très tolérant devant un organisme très organisé et très hiérarchisé. On entend en ondes que l'armée va être là dans trois jours. Le général et d'autres porte-parole expliquent que : "Oui, on doit déployer les troupes et on doit les transporter. Il faut monter nos tentes, nos cantines, nos lits de camp. Il faut que nos gars soient logés et habillés avant de commencer à travailler !". On n'a pas permis ça aux civils ! On ne nous a pas laissé cette marge de manoeuvre. La population a exigé du gouvernement qu'il réponde aux besoins immédiatement. Or, on a été très tolérants vis-à-vis l'armée. Ma perception des choses, c'est qu'on leur a laissé le beau jeu ! On leur a laissé trois ou quatre jours pour se préparer (Anonyme, C.P.).

Cependant, comme le mentionne un cadre de la Sécurité publique, cette façon de faire peut aussi être qualifiée d'inertie et de manque de souplesse :

J'ai constaté que les Forces armées, et probablement la plupart des grandes organisations font preuve d'une grande inertie dans bien des cas. Autrement dit, ça leur prend bien souvent plusieurs jours avant de pouvoir modifier un plan d'intervention. Les grandes organisations, comme les Forces armées, ça ne se retournent pas sur un "trente sous", elles ne sont pas très mobiles, ni très souples. Lors d'un événement inattendu et précipité, comme dans le cas du verglas, les Forces armées ne sont pas toujours habiles à s'adapter rapidement aux circonstances (Anonyme, C.P.).

2.1.6 Sûreté du Québec

La Sûreté du Québec, dans les faits, considère que son mandat en situation d'urgence consiste à « prendre le contrôle d'une situation, sécuriser le territoire et sauver des vies » (Anonyme, C.P.). Leur présence continue sur une grande partie du territoire

contribue à consolider une culture souvent qualifiée d'interventionniste. Comme le précise un cadre supérieur de la Sûreté du Québec :

La SQ est importante parce qu'elle se déploie rapidement sur le terrain. Dans une situation d'urgence ou quand arrive un accident, on joue bien des rôles. On devient alors prêtre, ambulancier, remorqueur qui tasse la voiture et puis bien souvent on passe même le balai pour ramasser les pièces. [...] Si tout le monde était là quand on arrive, on jouerait uniquement notre rôle de policier, ce ne serait pas à nous de porter secours aux blessés. Par exemple, quand il y a un accident, un face-à-face de nuit, c'était la police qui faisait tout en 1968, c'est encore elle qui fait tout en 1999. L'ambulance arrive toujours un peu plus tard et les pompiers seulement quand t'es capable de les réveiller (Anonyme, C.P.).

Pour un responsable de la sécurité civile, cette culture réactive dans bien des cas fut très appréciée par les intervenants :

On n'a pas eu à appeler la SQ pour qu'ils viennent au centre de coordination. Ils se sont présentés le premier matin sans qu'on ait à les appeler. [...] On n'a pas à courir après eux autres. On n'a pas à leur demander des affaires. La plupart du temps, ils les voient les problèmes et ils essaient de les régler. Ils l'amènent à la table en disant : "On a tel problème, on s'en occupe et on le règle" (Anonyme, C.P.)

Cependant, cette intervention massive et réactive de la Sûreté du Québec ne se réalise pas sans heurter quelque peu la susceptibilité de certaines organisations policières municipales. Selon un responsable de la sécurité civile, c'est la SQ qui doit coordonner les opérations policières d'envergure provinciale:

Lorsqu'une urgence est devenue provinciale, les corps de police doivent travailler sous la gouverne de la SQ. Ce n'est pas toujours bien accepté. [...] C'est viscéral, depuis qu'il y a des bleus et des verts, ça ne se fait pas toujours de gaieté de cœur (Anonyme, C.P.).

2.1.7 Municipalités

Au Québec, comme dans plusieurs autres pays dotés d'un système de sécurité civile, la municipalité constitue la cellule de base de la sécurité civile. La raison en est double, soit la nécessité d'intervenir immédiatement et la connaissance du terrain.

Cependant, étant donné l'étendue et la complexité toujours grandissantes des crises, bien peu de municipalités peuvent aujourd'hui prétendre avoir les moyens requis pour se tirer seules du pétrin d'où l'attrait de prévoir un cadre d'intervention davantage régional. En théorie, cette solution peut paraître attrayante, cependant dans les faits, d'énormes obstacles doivent encore être surmontés afin d'y parvenir. Les principaux intéressés expliquent la cause aux maigres ressources financières attribuées par le gouvernement à ces organismes. Ceci les oblige à satisfaire uniquement les demandes les plus pressantes ou à gérer les situations problématiques au jour le jour. De plus, le degré d'autonomie de ces municipalités étant relativement élevé, plusieurs d'entre elles ne désirent tout simplement pas avoir de compte à rendre aux municipalités voisines et encore moins aux diverses instances gouvernementales. Un intervenant du monde municipal exprime cette situation en ces termes :

Les maires n'apprécient pas beaucoup que quelqu'un au-dessus du niveau local, d'un deuxième niveau de décision vienne les interpeller dans le cadre de la gestion d'une crise sur le territoire municipal. Même quelques années après le déluge et la tempête de verglas, la culture de plusieurs municipalités n'a pas beaucoup changé. Encore aujourd'hui, les maires vont te dire On va s'organiser chez nous. On va faire nos affaires chez nous : "On va répondre aux besoins de notre population" (Anonyme, C.P.).

De plus, il semble que plusieurs municipalités sont peu conscientes des risques potentiels présents sur leur propre territoire et lorsqu'elles le sont, elles ont tendance à transférer à l'État la responsabilité liée à l'atténuation de ces différents risques. Selon un cadre supérieur de la sécurité civile:

Beaucoup de municipalités pensent encore que le gouvernement va débarquer avec plein de monde, plein d'équipement et l'armée. Pour elles, ce n'est pas clair jusqu'où elles doivent aller pour la préparation des mesures d'urgence parce qu'elles ne veulent pas aller trop loin, elles ne veulent pas investir trop d'argent, de temps. [...] Les personnes qui sont en charge actuellement de coordonner la sécurité civile dans la majorité des municipalités (petites ou moyennes) sont des gens qui sont soit à temps partiel ou qui ont deux jobs car ils sont directeurs généraux ou secrétaires trésoriers. Ils n'ont plus de temps à mettre là-dedans. C'est presque du bénévolat. Ils ont tendance à donner ça au responsable des pompiers qui devrait être juste intervenant de terrain, pas coordonnateur (Anonyme, C.P.).

Dans les faits, la façon de fonctionner de l'État au cours des dernières années n'est venue que renforcer cette façon de penser partagée par un bon nombre de responsables municipaux. Pour un cadre supérieur de la sécurité civile : « Le problème, c'est qu'à chaque fois qu'il y a un sinistre, le gouvernement vient systématiquement porter secours à chacune des municipalités affectées, indépendamment du fait qu'elle ait été préparée ou non à y faire face » (Anonyme, C.P.).

2.1.8 *Communautés urbaines et MRC*

L'histoire a montré que les diverses tentatives de regrouper les municipalités en organisme régional n'ont jamais été vraiment fructueuses. Dès la fin des années '60, le gouvernement créait, par le biais de l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), un Conseil régional de développement (CRD) dans chacune des grandes régions du Québec. Cette initiative a permis d'en arriver à un constat très précis de la situation du développement régional. Des problématiques majeures ont alors été soulevées tels l'étalement urbain, le peu de coordination entre les villes pour donner les services à la population, une nécessité de coordonner davantage les services publics, etc.

Cette situation peut s'expliquer en partie par le peu d'identification des instances municipales à cette nouvelle identité régionale et à l'esprit de compétition qui prévaut dans le monde municipal depuis plusieurs d'années. Ce qui fait dire à un fonctionnaire municipal appelé à se prononcer sur son degré d'appartenance à sa MRC :

La MRC n'a pratiquement pas d'employés, pas d'ingénieurs. Elle doit utiliser les employés de la ville. Les employés de la ville, travaillent pour la ville, pas pour la MRC. Tu m'enverrais travailler pour la MRC, ça ne m'intéresse pas. Moi, je travaille pour ma ville, pour mon maire, pour mes citoyens (Anonyme, C.P.).

La MRC n'est pas une organisation qui gère des ressources. Son rôle principal est de coordonner certains dossiers d'envergure régionale et d'assurer une certaine homogénéité à l'intérieur des municipalités qui la composent. Son emprise se limite donc au rôle que les maires qui la composent veulent bien lui attribuer lorsqu'il y a consensus

dans un dossier particulier. Cette situation pour le moins ambiguë s'observe dans plusieurs MRC au Québec. Pour un des répondants qui connaît bien le fonctionnement des MRC :

Dans plusieurs MRC du Québec tu te retrouves avec toutes sortes de municipalités de tailles diverses. Tu te ramasses avec des municipalités qui se chicanent entre elles, qui veulent se séparer et qui veulent rien savoir l'une de l'autre. De plus, il arrive fréquemment que le poste de préfet d'une MRC soit occupé par le maire d'une plus petite municipalité qui bien souvent n'a aucun pouvoir vis-à-vis les maires de plus grosses municipalités qui ne veulent rien savoir de cette structure additionnelle. À partir de là, c'est impossible que la MRC puisse faire quelque chose de concerté (Anonyme, C.P.).

Dans les faits, chacune des municipalités est responsable de ses citoyens. Le maire est élu pour jouer ce rôle. Selon un des directeurs régionaux de la sécurité civile:

Ce sont les maires qui ont à vivre avec les budgets, qui ont à taxer les citoyens et à faire fonctionner la municipalité. Ils ont aussi à payer pour faire fonctionner d'autres structures telles les MRC. Ils ont tous la même problématique : "Il n'entre pas assez d'argent et il en sort toujours trop. Ils ne sont pas prêts à laisser à d'autres, la gestion de leur propre territoire" (Anonyme, C.P.).

L'enjeu principal du responsable municipal est donc lié à l'obligation d'assurer la sécurité de la population sur son territoire et de montrer sa capacité à y parvenir sans avoir recours aux municipalités voisines avec qui sont maintenus bien souvent des liens de compétition.

2.1.9 Médias

Le principal rôle des médias consiste à offrir une couverture médiatique, la plus complète et la plus large possible, d'événements ayant des répercussions sur le public en général. Cependant, cette mission idéaliste que se donnent les médias de diffuser une information la plus crédible et la plus neutre possible, peut à certaines occasions basculer du côté du sensationnalisme. Un sensationnalisme qui sera d'autant plus payant lorsqu'on aura déniché un "scoop juteux" qui permettra d'augmenter considérablement la

couverture et le tirage du média concerné. Comme le mentionne une responsable des mesures d'urgence au niveau du gouvernement :

Les médias sont toujours partagés entre l'obligation d'informer le public et la tentation de présenter un bon spectacle susceptible de faire augmenter le tirage ou les cotes d'écoute. Dans certains cas, il semble que ce soit le "show" qui ait eu préséance (Anonyme, C.P.).

De façon analogue, il semble que les médias aient bien souvent tendance à faire entendre les récriminations de ceux et de celles qui se plaignent plus que d'autres. Il n'est pas rare de constater que seul le point de vue de ceux qui sont mécontents soit pris en considération tandis qu'on passe souvent sous silence les bons coups réalisés par ceux qui ont décidé de résoudre leur problématique de façon ingénieuse et responsable. Comme l'indique un responsable municipal:

De façon générale, les médias étaient intéressés par ceux qui se plaignaient haut et fort, par rapport à ceux qui disaient : "Ben moi, j'ai pas le temps de me plaindre. J'ai beaucoup de travail à faire!". J'ai vu des municipalités qui étaient plus dans le trouble que celles qu'on voyait très souvent à la télévision et qui ne se sont jamais plaintes parce qu'elles étaient plus occupées à travailler et à régler les problèmes qu'à essayer d'ameuter l'opinion publique (Anonyme, C.P.).

Les médias ont la ferme conviction qu'ils jouent un rôle capital en pareille situation. Ils apportent de l'espoir à la population, ils facilitent bien souvent la liaison entre les parties prenantes et aident à la coordination des activités :

Les médias sont souvent les portes paroles des plus démunis et en un sens ils les rassurent. Ils font en sorte que les secours arrivent plus rapidement pour ces gens. Par contre pas de commentaires sur les gens qui eux ont peut être des besoins plus criants, mais qui ne passe pas à la T.V. Alors, tu vois, on représentait énormément d'espoir et en même temps que la radio locale (Anonyme, C.P.).

Il semble y avoir une approche différente entre les médias écrits et électroniques :

Lors d'une conférence de presse, tu peux être assuré qu'il va avoir une batterie de caméras en avant. Tu n'es même plus capable de voir à qui tu parles! Ils ont tous du stock de même en avant, des lentilles, des micros pis tout ce que tu veux. [...] Un moment donné, tu peux même plus poser des

questions parce qu'ils te disent "Écoute, nous autres il faut qu'on aille faire notre topo. Arrêtons tout – on s'en va!". Une fois que la conférence de presse est terminée et que les gens ont dit ce qu'ils avaient à dire, et qu'ils se sont soumis à la question, là, l'électronique oublie tout ça. Tout ce qu'elle veut, c'est "On s'en va à un "close shot" et on fait un "scrum"". C'est complètement débile! Là où t'as fait l'exercice de faire un travail plus fondamental sur le fond du dossier à partir du message qu'ils veulent te livrer, et là, c'est la confrontation, on oublie tout ça et c'est la petite cote la plus alerte. Je ne comprends pas comment les gens se prêtent à ça (Anonyme, C.P.).

Le média électronique a peu de temps pour approfondir les sujets et la venue du direct et de la nouvelle continue à partir du lieu de l'événement n'a pas amélioré les choses. La nouvelle instantanée fait en sorte que l'image est plus importante que l'information juste. Cette quête à l'information peut amener certains dérapages, vite et bien ne sont pas toujours conciliables.

L'électronique veut la réponse instantanée! Donc, à ce moment-là, ils vident le sujet et épuisent rapidement le bassin de ce qu'il y a à couvrir. [...] Alors, ils vont faire deux choses. Sur ce qu'est la vraie nouvelle, ils vont aller se planter devant les porte-paroles et attendent que les morceaux tombent ou il vont gratter autour des porte-paroles. Ils ne vont pas faire de recherche fondamentale, aller chercher les "deep root story" qui sont l'envers de la médaille de ce qui est normalement diffusé et le travailler. Ils n'ont pas le temps. Le patron veut deux, trois ou quatre topos dans la journée alors, il faut que tu t'installas devant le téléphone et qu'aux deux heures, il y ait un topo qui sorte. Ceux qui sont en direct, c'est encore pire. Le média écrit lui a toute sa journée et il se dit : "J'ai un seul texte à faire sortir ce soir". Il a plus de distance et c'est cette distance qui leur fait peur (Anonyme C.P.).

2.1.10 Ministère des Transports du Québec

Le rôle premier de ce ministère est d'assurer la libre circulation des personnes et des biens avec le maximum de sécurité et de fluidité. Considérant que les routes et les ponts font partie du patrimoine québécois, ils n'ont pas seulement la responsabilité de la construction, mais aussi de l'entretien et la réparation. Comme le mentionne un cadre supérieur de la sécurité publique:

On a travaillé beaucoup avec le ministère du Transport qui a fourni énormément d'équipement – faut dire que c'est un ministère qui a une tradition dans ce domaine-là, qui est bien équipé. C'est un ministère assez riche et tous les ministères sont pauvres, actuellement. Mais par rapport à d'autres, c'est un ministère qui a beaucoup de ressources. [...] Le ministère des Transports est extrêmement efficace et discipliné. Ils sont présents dans toutes les régions et font partie de toutes les organisations régionales. Ils participent à toutes les tables de concertation et ce sont des partenaires très efficaces (Anonyme, C.P.).

Non seulement ils sont efficaces mais ils ont une approche d'entraide et d'urgence. La compréhension qu'ils ont de l'importance en de telles occasions que les ressources doivent circuler est remarquable. Comme le fait remarquer un haut fonctionnaire québécois :

Le ministère des Transports, dans un cas comme le verglas, c'est essentiel. Les ponts et les routes étaient bloqués. Il fallait faire passer la nourriture, l'eau potable, l'essence, les véhicules d'urgence, etc. Et dois-je dire que c'est un des ministères à l'OSCQ. Je conviens qu'ils ont une expertise d'urgence avec les tempêtes de neiges. [...] À mon avis, ça été une collaboration qui a été relativement bien. Ça n'a pas été difficile de se coordonner avec eux (Anonyme, C.P.).

2.1.11 Croix-Rouge canadienne

La Croix-Rouge possède une image humanitaire très répandue à travers le monde. Elle tient lieu de symbole d'aide et d'approvisionnement direct sur le terrain en situation de crise et même de conflit armé. Elle possède une image forte qui est propagée sur tous les canaux d'information, ce qui la sert bien. Comme le mentionne un cadre du gouvernement :

La Croix-Rouge a accès au matériel et aux ressources nécessaires pour intervenir n'importe où dans la province et même partout au pays. Ça leur vient du national. La Croix-Rouge, lorsqu'elle est présente quelque part, on le sait. Le monde entier le sait. C'est correct. Ils vivent de subventions, de dons, de collectes de fond. Alors, il faut qu'ils soient visibles, qu'ils soient vus et qu'ils soient reconnus (Anonyme, C.P.).

Cette stratégie de visibilité organisationnelle occasionne à l'occasion des frictions avec les autres parties prenantes. Cet état de fait peut à l'occasion prendre le dessus sur le besoin d'efficacité :

Il m'a semblé qu'on n'était pas tout à fait sur la même longueur d'ondes un moment donné. Il y avait une question de pouvoir personnel, un petit peu là-dedans. C'est comme ça que je l'ai perçu. C'est des gens qui ont besoin que l'on sente leur importance et dans les mesures d'urgence, on n'a pas le temps de jouer avec ça. Il faut être efficace, prendre des décisions et faut pas...faut pas un moment donné, qu'on soit pris avec un problème de...de...un problème personnel de quelqu'un qui dirige et qui veut être reconnu pour ce qu'il est. C'est pas un temps pour les reconnaissances : c'est un temps pour être efficace, pour avoir des résultats et ton ego, ton ego peut en prendre un coup (Anonyme, C.P.).

D'un autre côté, la Croix-Rouge est reconnue pour sa structure, ses ressources et son réseau efficace, que ce soit au niveau régional ou national. Comme le fait remarquer un haut gradé des forces policières :

Plus tu fais agrandir les yeux du gars de la Croix-Rouge, plus tu augmentes tes chances d'avoir des résultats concrets sur le terrain. Ils ont des ressources matérielles et humaines en abondance. Ils sont essentiels d'après moi, pour regrouper les différentes personnes et le matériel disponible pour l'hébergement dans une région. La Croix-Rouge, on en a besoin surtout à cause de son infrastructure et de ses contacts (Anonyme, C.P.).

Cette forte réputation amène parfois des fortes déceptions de la part de ses partenaires. Les attentes sont élevées et les objectifs de l'un par rapport à l'autre peuvent différer. Comme le fait remarquer un intervenant municipal :

Moi, je l'ai vécu personnellement. Ils ont voulu prendre la place. Ça a créé un froid au niveau de l'organisation des centres d'hébergement. Ils ont voulu un peu tasser tout le monde en disant : "C'est nous qui allons administrer ça dorénavant" alors qu'on avait une équipe efficace en place" (Anonyme, C.P.).

2.1.12 Bell Canada

Bell Canada possède une structure bien définie, organisée, hiérarchisée. Elle a l'habitude des mesures d'urgence et elle possède les capacités et les ressources requises pour réparer les ruptures de service sur l'ensemble de son réseau. De cette façon, elle possède beaucoup de similitude avec le Ministère des Transport québécois. Selon les autres parties prenantes, son approche en est une de partenariat et elle comprend son rôle et l'importance de son service en situation de crise. Un cadre du gouvernement et un dirigeant d'une grande entreprise résument bien les commentaires de huit personnes recueillis lors d'une présentation en novembre 2002 à un colloque réunissant la majorité des gestionnaires de crise au Québec :

Les gens de Bell ont toujours travaillé avec nous au sein des mesures d'urgence. Ces gens-là ont toujours suivi nos activités, nos comités, nos rencontres et ils se sont toujours impliqués. Ils se sont toujours donnés comme objectif d'assurer le fonctionnement de la ligne en toutes circonstances (Anonyme, C.P.).

Bell Canada semble avoir fait preuve de respect envers ses partenaires et a su fournir rapidement sa contribution en situation de crise. Elle possède une capacité de réaction évidente et tout en s'empressement à revenir à une situation normale, elle a tout de même des préoccupations pour demeurer proactive face aux événements susceptibles de se produire.

2.2 Le système

Nous présentons ici certains éléments importants du système de la crise de façon à permettre de mieux en comprendre ses ramifications et ses conséquences multiples. Le graphique systémique (voir figure 5) que nous avons réalisé offre une illustration globale de la crise, en intégrant les origines de la crise, son évolution et ses conséquences, les parties prenantes impliquées, leurs principaux enjeux et les principaux systèmes en présence, soit les systèmes naturels, économiques, techniques, politiques, sociaux et humains. Pour les fins de cette étude, douze parties prenantes ont été considérées comme les plus importantes par les différents répondants soit : Hydro-Québec, les Municipalités

touchées par la crise, les communautés urbaines et les MRC, les médias, la Sécurité civile, Bell Canada, les Forces armées canadienne, les organismes du Réseau de la santé, la Sûreté du Québec, la Croix-Rouge, le ministère des Transports et le ministère de l'Environnement.

La complexité du cas de la tempête de verglas s'est manifestée à plusieurs niveaux. Il s'agit au départ d'un double sinistre naturel et technologique; une telle dualité illustre d'une façon marquée l'interrelation entre la nature et la société. L'impact de la tempête sur le réseau électrique d'Hydro-Québec a mis en évidence l'interdépendance des infrastructures essentielles notamment l'eau, l'énergie, les télécommunications, les transports et le système bancaire, des systèmes à couplage plus ou moins serré. L'envergure géographique du sinistre et sa durée dans le temps ont fait chuter les modèles d'entraide et ont démontré la nécessité d'une autonomie locale et une coordination centrale à la fois. Plusieurs établissements de mesures d'urgence ont subi l'impact de la tempête faisant face ainsi à un double sinistre interne et externe.

La liste des impacts de la tempête de verglas est longue. Le phénomène naturel, qui s'explique par une turbulence climatique⁵⁶, a eu des conséquences écologiques sur la flore et la faune⁵⁷. La capacité d'assimilation des écosystèmes pour les impacts des catastrophes naturelles demeure une question d'incertitude scientifique. L'impact majeur de la tempête s'est manifesté par la panne électrique généralisée où les précipitations de pluies verglaçantes, avec des vents forts, ont causé la rupture des lignes de distribution et de transport. Une pénurie d'essence était éminente quand la panne a affecté les raffineries pétrolières de la région de Montréal. La panne électrique des usines de filtration d'eau a provoqué un risque de contamination et même de pénurie. La santé de la population a été

⁵⁶ La rencontre d'un air froid provenant de la vallée du Saint-Laurent et son affluent la rivière Richelieu et un air chaud et humide provenant du Golfe du Mexique lié au phénomène El-Niño. Un système stationnaire de haute pression au-dessus du Labrador et de Terre-Neuve était responsable de la durée de la tempête et la reprise des précipitations.

⁵⁷ Pour le seul territoire de la Communauté urbaine de Montréal : Deux tiers des arbres de la ville de Montréal soit 138 000 arbres affectés au long des rues et 116 000 arbres affectés dans les parcs; 78% des arbres du Mont-Royal, soit 108 000 arbres affectés dont 15 000 abattus; 23 arbres de collection endommagés au Jardin botanique, soit 4 à 5 taxons perdus (espèce ou sous-espèce, etc.).

touchée par l'hypothermie, la chute de glace, l'épidémie de grippe dans quelques centres d'hébergement, mis à part la perturbation psychosociale. Bien qu'il soit difficile de l'attribuer à l'impact de l'événement, le taux de mortalité à la Montérégie a dû augmenter comparativement à la même période de l'année précédente. Quant aux décès liés directement à l'impact de l'événement, il s'agit de 30 cas au Québec dont 18 en Montérégie.

La lecture systémique de ce cas fait ressortir trois présupposés majeurs soit a) l'anthropocentrisme de la société tel qu'illustré par la problématique des gaz à effet de serre qui seraient, selon certaines hypothèses scientifiques, responsables de la fréquence actuelle des aléas climatiques, b) la confiance à la fiabilité du réseau hydroélectrique, c) la dépendance technologique de la population et des institutions. La réponse à cet événement a impliqué plusieurs parties prenantes qui manifestaient des enjeux divers. Le gouvernement du Québec, avec son objectif légitime d'assainir les finances publiques, avait exigé qu'une partie importante du profit de la société d'État lui soit versée comme dividendes pour contribuer à l'atteinte du déficit zéro. Hydro-Québec avait ainsi adopté une stratégie qui visait à accroître ses investissements étrangers et à maintenir sa compétitivité sur le marché nord américain. Avec la déréglementation du marché de l'énergie, Hydro-Québec n'avait pas appliqué les nouvelles normes concernant la conception des pylônes, ceux-ci ont été jugés non conformes suite à la tempête. Elle avait aussi diminué le nombre de stations de glaciomètres d'une façon très importante deux ans avant la crise.

À un autre niveau, le gouvernement, dans une politique de restriction budgétaire, avait limité le budget de la Sécurité civile à un montant *per capita* qui n'est aucunement comparable à plusieurs autres pays développés tels la Suisse ou la France⁵⁸. La tempête de verglas a donc révélé les méfaits du coût minimum et le danger de séparer la gestion de la

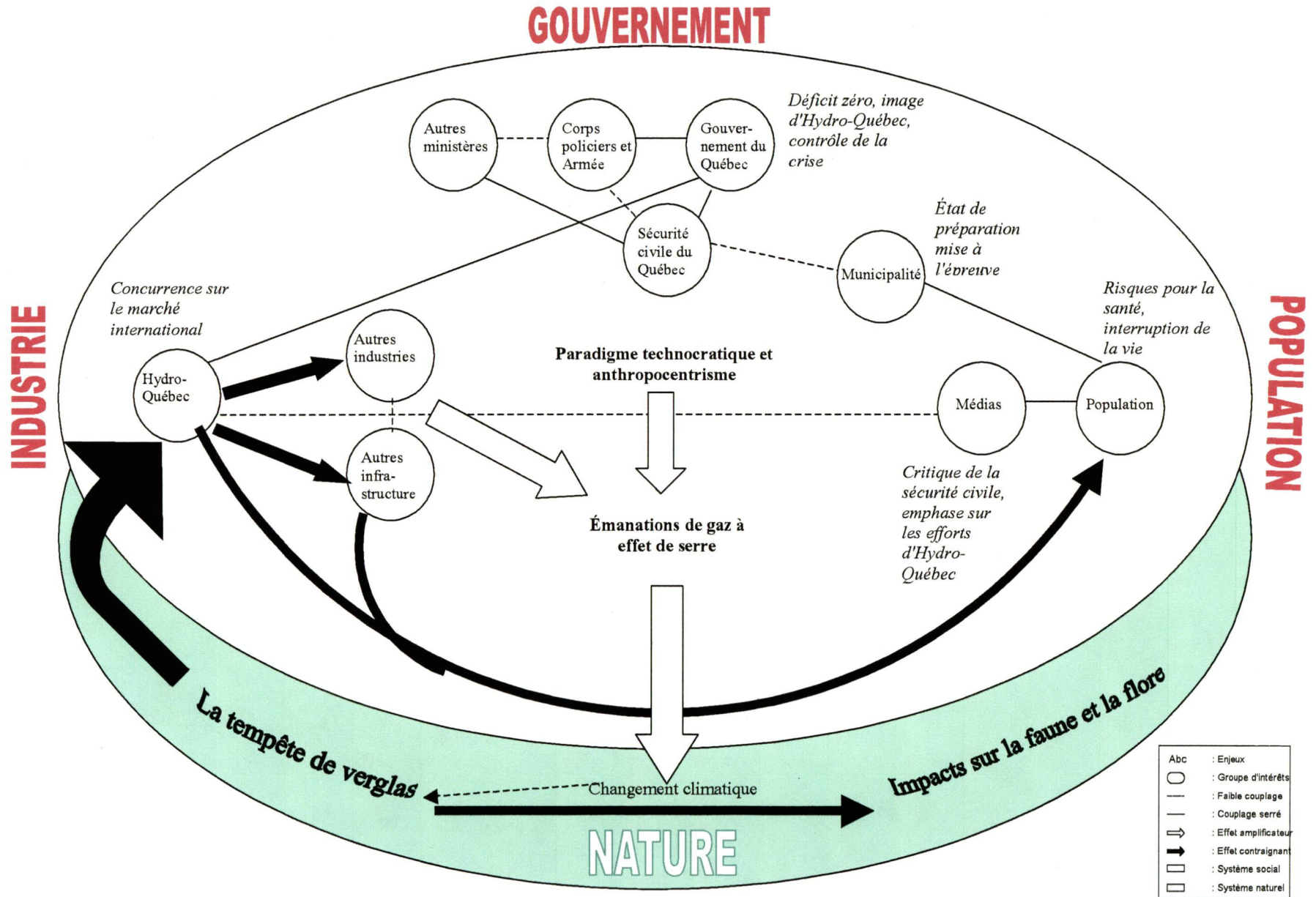
⁵⁸ Le budget de la Sécurité civile au Québec est de moins d'1\$/habitant/an, alors qu'il est de 70 francs suisses/habitant/an en Suisse. Grosso modo, les dépenses en sécurité civile au Québec sont 5 fois moins importantes qu'en France et 70 fois moins importantes qu'en Suisse.

production (l'exportation d'électricité, le déficit zéro, etc.) de la gestion de la destruction (l'application des normes de sécurité, l'investissement dans la prévention, etc.).

En réponse à l'événement, le gouvernement a presque écarté la Sécurité civile et s'est appuyé sur une cellule de crise composée des représentants des corps policiers, notamment la SQ et le SPVM, et des Forces armées canadiennes. Cela paraissait logique vu les moyens limités de la sécurité civile et dont l'état n'était qu'une conséquence inattendue des actions antérieures du gouvernement lui-même. L'appui quasi inconditionnel accordé par le gouvernement à la SQ et le SPVM est venu renforcer davantage l'idée que les policiers sont les plus aptes à gérer les crises au Québec. Dans le fond, aucun intervenant n'avait prévu une crise de cette ampleur. Si la Sécurité civile a été largement dépassée, les Municipalités elles aussi ont éprouvé beaucoup de difficultés à rétablir la situation. D'une part, l'entraide par voisinage était impossible vu que tout le monde était touché par la tempête, d'autre part, le soutien attendu de la part de la Sécurité civile était relativement inexistant. L'état de préparation des Municipalités fut donc mis à rude épreuve.

La gestion de l'intervention et les travaux de rétablissement ont mis plusieurs acteurs en interaction révélant ainsi la complexité interculturelle du système de gestion de crise québécois. Hydro-Québec, avec une gestion habile de son image publique, a pu neutraliser les médias en sa faveur pour que la Sécurité civile devienne le premier bouc émissaire des médias, des municipalités, des corps policiers et ironiquement du gouvernement lui-même. Malgré tout, le choix de l'hydroélectricité comme une source d'énergie propre et fiable, qui évite la dépendance pétrolière, n'a pas été mis en question, ni par la Commission technique et scientifique chargée d'évaluer les événements relatifs à la tempête, ni par les différents acteurs qui ont été rencontrés en entrevue. Cela est principalement dû à la perception du phénomène climatique comme étant extrêmement rare, alors que les avantages de l'hydroélectricité demeurent évidents et que le renforcement du réseau d'Hydro-Québec paraît possible.

Figure 5
Graphique systémique de la tempête de verglas de janvier 1998



3. ANALYSE DES TROIS PRINCIPAUX PARAMÈTRES DÉCRIVANT LES LIENS INTER ORGANISATIONNELS DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC

Nous aborderons dans ce chapitre les explications relatives à la définition des trois différents paramètres qui ont été étudiés dans cette recherche soit : l'importance des liens entre différentes organisations, la qualité des liens et l'efficacité perçue de l'intervention de chacune des organisations. Les différents résultats obtenus ont été comptabilisés à partir des trois cas sélectionnés. Étant donné l'importance attribuée dans cette recherche à l'étude du cas de la tempête de verglas, nous porterons une attention plus particulière à l'analyse des résultats obtenus pour ce cas. Cependant, nous utiliserons les résultats obtenus pour les deux autres cas, soit les inondations du Saguenay et l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, principalement à titre comparatif.

3.1 Classement des organisations les plus importantes pour les trois variables étudiées

Nous présentons dans cette section les résultats obtenus par chacune des organisations pour les trois paramètres étudiés soient : l'importance des liens, la qualité des liens et l'efficacité perçue. Le classement des organisations a été effectué en fonction du pointage moyen attribué à chacune des organisations par l'ensemble des parties prenantes⁵⁹ et ce, pour chacun des cas étudiés.

3.1.1 *Classement des organisations les plus importantes selon l'importance des liens pour les trois cas à l'étude*

Le premier paramètre étudié concerne l'importance de l'organisation lors de l'intervention en situation de crise. Les organisations considérées comme importantes ont été définies comme ayant un pointage moyen, relatif à l'importance qui leur a été accordée, supérieure à la moyenne générale. La moyenne relative à l'importance des liens a été calculée pour chacun des trois cas et le classement des intervenants majeurs a été déterminé en fonction de ces moyennes. Ainsi, seules les organisations les plus

⁵⁹ L'ensemble des parties prenantes regroupe les vingt-cinq organisations qui ont participé à la recherche.

importantes ont été prises en considération pour notre étude et elles ont été considérées comme étant les intervenants majeurs en ce qui concerne la gestion des crises au Québec. Les pointages obtenus par chacune des douze organisations pour les trois cas sont présentés au tableau 8. Nous reprenons en annexe les pointages obtenus pour le paramètre importance des liens pour les douze organisations les plus importantes (voir annexe F) et pour l'ensemble des vingt-cinq parties prenantes (voir annexe G).

Tableau 8
Classement des organisations selon “l'importance des liens” pour les trois cas à l'étude

TEMPÊTE DE VERGLAS		INONDATIONS AU SAGUENAY		INCENDIE DE BPC SAINT- BASILE-LE-GRAND	
Hydro-Québec	7,73	Sécurité civile du Québec	8,11	Sûreté du Québec	8,43
Municipalités	7,24	Médias	7,11	Ministère de l'environnement Qc	7,86
Médias	6,57	Municipalités	7,07	Réseau de la santé	7,71
Sécurité civile du Québec	6,49	Forces armées canadiennes	6,63		
				Sécurité civile du Québec	6,71
Bell Canada	5,49	Sûreté du Québec	6,59	Médias	6,29
Forces armées canadiennes	5,38	Réseau de la santé	5,74	Municipalités	6,14
Réseau de la santé	5,25	Hydro-Québec	5,52	Bell Canada	3,29
Sûreté du Québec	4,64	Ministère des transports du Qc	5,48		
Croix-Rouge	4,58	Bell Canada	5,33		
Communautés urbaines et MRC	4,29	Croix-Rouge	4,67		
Ministère des transports du Qc	3,72	Ministère de l'environnement Qc	3,52		
Ministère de l'environnement Qc	1,88	Communautés urbaines et MRC	3,37		
Moyenne⁶⁰	5,27		5,76		6,63

⁶⁰ La moyenne fut calculée à partir des douze organisations les plus importantes pour le cas du verglas et du Saguenay et à partir des sept organisations les plus importantes pour le cas de Saint-Basile-le-Grand.

3.1.2 Classement des organisations les plus importantes selon la qualité des liens pour les trois cas à l'étude

Comme pour le paramètre précédent, le pointage concernant “la qualité des liens” pour chacune des organisations, telle qu’estimée par l’ensemble des parties prenantes, a été estimé pour chacun des cas étudiés. Les organisations considérées comme les plus importantes ont été classées selon la qualité des liens qu’elles ont su maintenir avec l’ensemble des parties prenantes. La moyenne de la qualité des liens a été calculée pour chacun des trois cas et le classement des intervenants majeurs a été déterminé en fonction de ces moyennes. Ainsi, seules les organisations ont été prises en considération pour notre étude et elles ont été considérées comme étant les organisations montrant la meilleure qualité de lien. Les pointages obtenus par chacune des douze organisations pour les trois cas sont présentés au tableau 9. Nous reprenons en annexe les pointages obtenus pour le paramètre “qualité des liens” pour les douze organisations les plus importantes (voir annexe F) et pour l’ensemble des vingt-cinq parties prenantes (voir annexe G).

Tableau 9
Classement des organisations selon “la qualité des liens” pour les trois cas à l’étude

TEMPÊTE DE VERGLAS		INONDATIONS AU SAGUENAY		INCENDIE DE BPC SAINT- BASILE-LE-GRAND	
Municipalités	8,15	Forces armées canadiennes	8,25	Réseau de la santé	7,88
Bell Canada	7,77	Municipalités	8,23	Municipalités	7,63
Sûreté du Québec	7,54	Sûreté du Québec	7,91	Sûreté du Québec	7,29
Réseau de la santé	7,43	Réseau de la santé	7,80	Bell Canada	6,80
		Ministère des transports du Qc	7,53		
Ministère des transports du Qc	7,08	Croix-Rouge	7,38	Médias	6,14
Formes armées canadiennes	7,02	Bell Canada	7,33	Sécurité civile du Québec	6,14
Ministère de environnement Qc	6,80			Ministère de environnement Qc	5,57
Médias	6,71	Médias	7,09		
Hydro-Québec	6,38	Sécurité civile du Québec	6,54		
Communautés urbaines et MRC	6,30	Hydro-Québec	6,44		
Croix-Rouge	5,94	Ministère de environnement Qc	6,23		
Sécurité civile du Québec	5,92	Communautés urbaines et MRC	5,86		
Moyenne⁶¹	6,92		7,22		6,78

3.1.3 Classement des organisations les plus importantes selon l’efficacité perçue pour les trois cas à l’étude

La moyenne de “l’efficacité perçue” de chaque organisme important telle qu’estimée par l’ensemble des répondants a été estimée pour chacun des cas étudiés de la même façon que pour les deux autres paramètres pour les trois crises. Les organisations considérées comme les plus importantes ont été classées selon l’efficacité perçue de

⁶¹ La moyenne fut calculée à partir des douze organisations les plus importantes pour le cas du verglas et du Saguenay et à partir des sept organisations les plus importantes pour le cas de Saint-Basile-le-Grand.

l'intervention telle qu'estimée par l'ensemble des parties prenantes. La moyenne de l'efficacité perçue a été calculée pour chacun des trois cas et le classement des intervenants majeurs a été déterminé en fonction de ces moyennes. Ainsi, seules les organisations les plus importantes ont été prises en considération pour notre étude et elles ont été considérées comme étant les organisations dont l'efficacité perçue fut la plus élevée. Les pointages obtenus par chacune des douze organisations pour les trois cas sont présentés au tableau 10. Nous reprenons en annexe les pointages obtenus pour le paramètre "efficacité perçue" pour les douze organisations les plus importantes (voir annexe F) et pour l'ensemble des vingt-cinq parties prenantes (voir annexe G).

Tableau 10
Classement des organisations selon “l’efficacité perçue” pour les trois cas à l’étude

TEMPÊTE DE VERGLAS		INONDATIONS AU SAGUENAY		INCENDIE DE BPC SAINT- BASILE-LE-GRAND	
Municipalités	8,26	Forces armées canadiennes	8,87	Bell Canada	7,83
Bell Canada	7,97	Municipalités	8,28	Sûreté du Québec	7,29
Sûreté du Québec	7,23	Sûreté du Québec	8,00	Réseau de la santé	7,00
Forces armées canadiennes	7,14	Croix-Rouge	7,90	Municipalités	6,71
		Ministère des transports du Qc	7,83		
Réseau de la santé	6,83	Hydro-Québec	7,57	Sécurité civile du Québec	6,14
Ministère des transports du Qc	6,81	Bell Canada	7,29	Ministère de environnement Qc	5,14
Hydro-Québec	6,53			Médias	4,43
Croix-Rouge	6,42	Réseau de la santé	6,80		
Médias	6,36	Sécurité civile du Québec	6,62		
Communautés urbaines et MRC	5,84	Médias	6,25		
Ministère de environnement Qc	5,76	Ministère de environnement Qc	5,79		
Sécurité civile du Québec	5,10	Communautés urbaines et MRC	5,21		
Moyenne⁶²	6,89		7,20		6,36

3.2 Les patterns de liens inter organisationnels pour les trois cas à l’étude

3.2.1 Le pattern générique des liens inter organisationnels

Les résultats obtenus dans la section précédente montre une relation relativement faible entre “l’importance d’une organisation” et “la qualité de ses liens” avec les autres parties prenantes. Il devient donc possible, à l’aide de ces deux paramètres particuliers, de

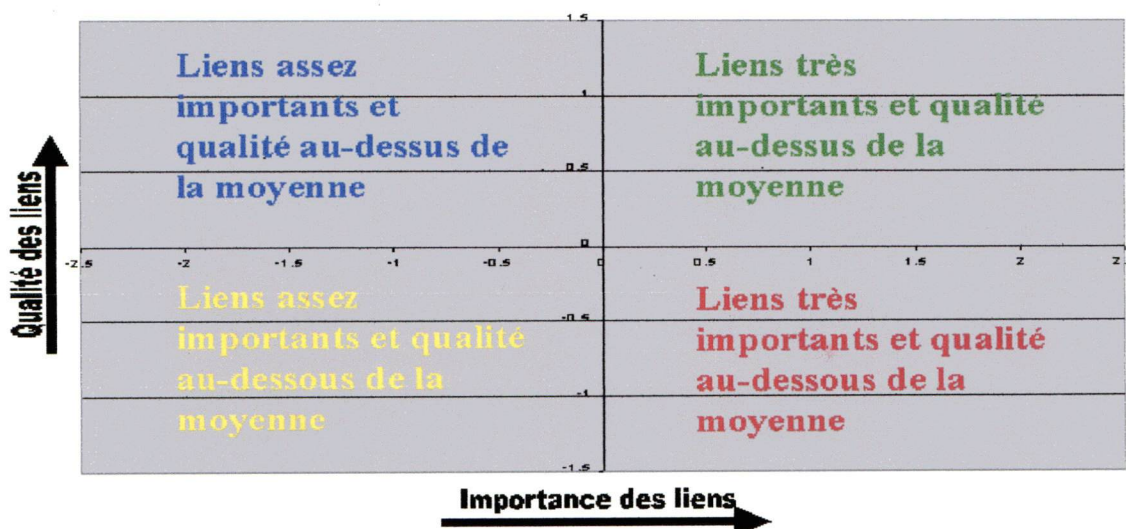
⁶² La moyenne fut calculée à partir des douze organisations les plus importantes pour le cas du verglas et du Saguenay et à partir des sept organisations les plus importantes pour le cas de Saint-Basile-le-Grand.

réaliser un regroupement d'organisations qui possèdent certaines similitudes quant à leur façon d'intervenir en situation de crise. Ainsi, la superposition de ces deux axes⁶³ nous permet de classer les organisations étudiées en quatre catégories distinctes soit : les organisations importantes avec une bonne qualité de liens (de couleur verte ou situées dans le quadrant supérieur droit), les organisations moins importantes avec une bonne qualité de liens (de couleur bleue ou situées dans le quadrant supérieur gauche), les organisations moins importantes avec une mauvaise qualité de liens (de couleur jaune ou situées dans le quadrant inférieur gauche), les organisations importantes avec une mauvaise qualité de liens (de couleur rouge ou situées dans le quadrant inférieur droit). L'explication visuelle de ce code de couleur ou de la position respective de chacun des quadrant est précisée à la figure 6.

Il est intéressant de constater que la dernière catégorie présentée, soit celle dont les liens sont très importants et la qualité des liens est au-dessous de la moyenne (de couleur rouge ou situées dans le quadrant inférieur droit) regroupe des organisations potentiellement problématiques. En effet, on observe à l'intérieur de cette catégorie une interdépendance fonctionnelle (l'importance des liens) élevée, alors que la collaboration (la qualité des liens) y est relativement faible. Il pourrait donc s'avérer pertinent d'étudier plus en détail les façons de faire et les différentes particularités culturelles de ces organisations, tout en les comparant aux organisations dont la qualité des liens sont plus élevées. Il devient ainsi possible de déterminer quels facteurs font en sorte que l'on puisse observer une faible qualité des liens et par la suite proposer différentes façons de faire afin d'améliorer la qualité des liens inter organisationnels.

⁶³ Le paramètre de l'importance de l'organisation constitue l'axe des X tandis que le paramètre de la qualité des liens constitue l'axe des Y.

Figure 6
Indications relatives à l'utilisation d'un pattern de quatre couleurs permettant de distinguer le type de liens inter organisationnels observé

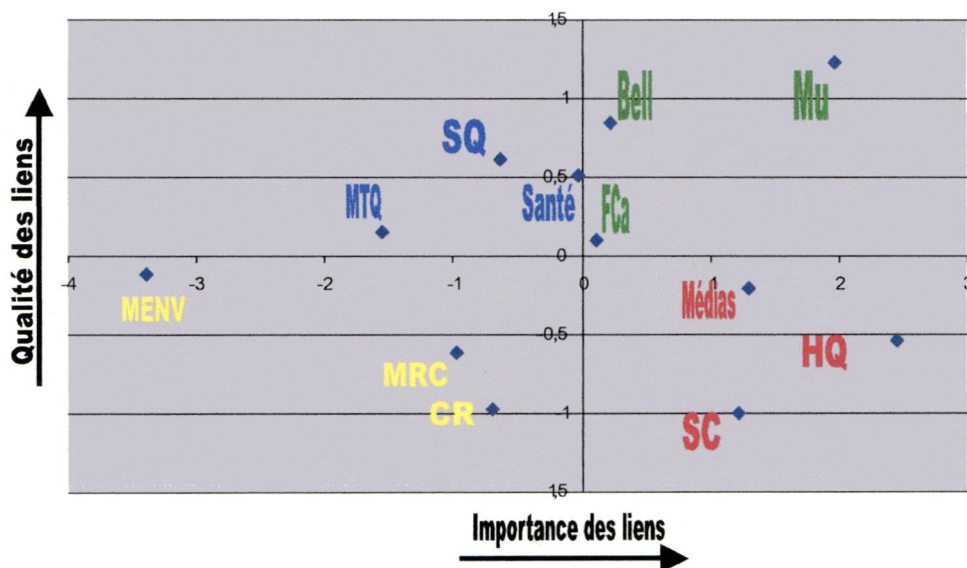


Il apparaît donc grandement problématique que lors de crises majeures ces principaux acteurs, ou du moins les plus importants d'entre eux, développent et entretiennent de mauvaises qualités de liens avec un grand nombre de parties prenantes. De cette constatation, une question incontournable se pose tout naturellement : Quelle est donc l'impact d'une si pauvre qualité de liens sur l'efficacité globale de gestion de ces organisations? Nous tenterons d'apporter une réponse à cette question un peu plus loin.

3.2.2 Le pattern de liens inter organisationnel pour le cas de la tempête de verglas

La figure 7 montre le pattern de liens inter organisationnels obtenu lors de la tempête de verglas. Parmi les organisations les plus importantes on constate que les Municipalités, Bell Canada et les Forces armées canadiennes ont montré la meilleure qualité de lien tandis que la Sécurité civile, Hydro-Québec et les médias ont montré la moins bonne qualité de lien.

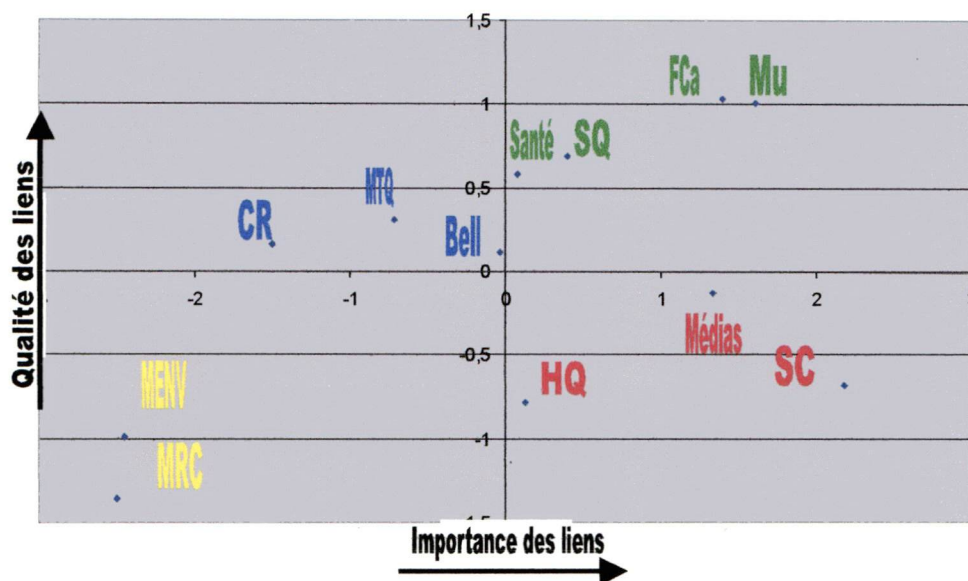
Figure 7
Distribution des organisations les plus importantes selon le pattern
de liens inter organisationnels lors de la tempête de verglas



3.2.3 Le pattern de liens inter organisationnel pour le cas des inondations au Saguenay

La figure 8 montre le pattern de liens inter organisationnels obtenu lors des inondations du Saguenay. Parmi les organisations les plus importantes on constate que les Municipalités, les Forces armées canadiennes, la Sûreté du Québec et le Réseau de la santé ont montré la meilleure qualité de liens tandis que la Sécurité civile, Hydro-Québec et les médias ont montré la moins bonne qualité de liens.

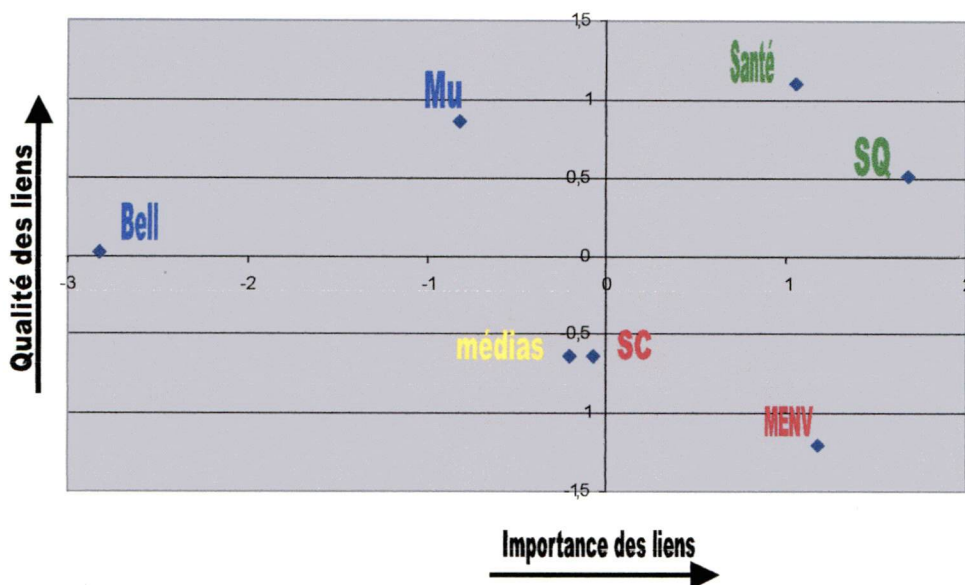
Figure 8
Distribution des organisations les plus importantes selon le pattern
de liens inter organisationnels lors des inondations au Saguenay



3.2.4 Le pattern de liens inter organisationnel pour le cas de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand

La figure 9 montre le pattern de liens inter organisationnels obtenu lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand. Parmi les organisations les plus importantes on constate que la Sûreté du Québec et le Réseau de la santé ont montré une meilleure qualité de liens tandis que le Ministère de l'Environnement du Québec et la Sécurité civile ont montré la moins bonne qualité de liens.

Figure 9
Distribution des intervenants les plus importants selon le pattern
de liens inter organisationnels lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand



3.2.5 Classement général des organisations les plus importantes pour les trois cas à l'étude

Le tableau 11 présente la synthèse des résultats obtenus par chacune des douze organisations les plus importantes pour les trois cas à l'étude. Une étude plus attentive de la dernière colonne du tableau permet d'identifier quatre organisations qui figurent dans la catégorie des organisations problématiques, soit les organisations qui possèdent une grande importance mais qui entretiennent une mauvaise qualité de liens avec les autres organisations. Ces quatre organisations sont : la Sécurité civile du Québec, Environnement Québec, Hydro-Québec et les Médias.

Du même souffle, il est possible de constater que quatre organisations très importantes se classent en même temps parmi celles qui entretiennent la meilleure qualité des liens. Ceci les place dans une position d'avant plan qui est fort avantageuse et qui leur permet d'exercer une influence positive sur le développement et la consolidation d'un réseau inter organisationnel efficient et de qualité. Ces organisations sont : la Sûreté du Québec, le Réseau de la santé, les Municipalités et les Forces armées canadiennes.

Force est aussi d'admettre que ces quatre organisations, qui sont considérées comme importantes par l'ensemble des parties prenantes, valorisent le développement de liens de qualité et ainsi semblent démontrer davantage d'efficacité telle que perçue par leurs pairs, lors de situations de crise.

Tableau 11
Classement des organismes les plus importants selon deux dimensions
soit l'importance et la qualité des liens⁶⁴

Crise	Organismes très importants avec une qualité de liens supérieure à la moyenne	Organismes assez importants avec une qualité de liens supérieure à la moyenne	Organismes assez importants avec une qualité de liens inférieure à la moyenne	Organismes très importants avec une qualité de liens inférieure à la moyenne
Verglas	<ul style="list-style-type: none"> – Municipalités – Bell Canada – Forces armées 	<ul style="list-style-type: none"> – Réseau de la santé – Sûreté du Québec – Ministère des transports Qc 	<ul style="list-style-type: none"> – CU et MRC – Croix-Rouge – Ministère de l'environnement Qc 	<ul style="list-style-type: none"> – Hydro-Québec – Médias – Sécurité civile
Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> – Municipalités – Forces armées – Sûreté du Québec – Réseau de la santé 	<ul style="list-style-type: none"> – Ministère des transports Qc – Bell Canada – Croix-Rouge 	<ul style="list-style-type: none"> – Ministère de l'environnement Qc – CU et MRC 	<ul style="list-style-type: none"> – Hydro-Québec – Médias – Sécurité civile
Saint-Basile-le-Grand	<ul style="list-style-type: none"> – Réseau de la santé – Sûreté du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> – Municipalités – Bell Canada 	<ul style="list-style-type: none"> – Médias 	<ul style="list-style-type: none"> – Ministère de l'environnement Qc – Sécurité civile

L'étude des caractéristiques et de la culture de ces douze organisations majeures fait l'objet du chapitre suivant. Ce chapitre, entre autres, explique l'évolution de leurs liens d'un cas à l'autre.

⁶⁴ Les organismes classés dans ce tableau sont des organismes importants i.e. une importance de liens supérieure à la moyenne générale. Les intervenants majeurs ont une importance de liens supérieure à la moyenne des organismes importants. Les organismes assez importants ont une importance de liens inférieure à la moyenne des organismes importants mais supérieure à la moyenne générale.

4. ANALYSE DES PRINCIPALES ORGANISATIONS COMPOSANT LE SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC

Le présent chapitre traite plus spécifiquement des liens inter organisationnels. Cette approche nous permettra de mieux cerner les particularités et le profil culturel de chacun des intervenants majeurs du système de gestion de crise au Québec. Il repose sur une analyse de contenu d'une centaine d'entrevues semi structurées avec les acteurs clés dont certains ont vécu les trois crises étudiées soit : la tempête de verglas, les inondations du Saguenay et l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand. Les entrevues furent effectuées presque en totalité durant les années 1999 et 2000. Le codage des entrevues, en ce qui concerne la culture organisationnelle, a été entrepris à travers deux catégories principales: la culture de soi ou les valeurs de l'organisation telles qu'exprimées par ses propres représentants et la culture de l'autre ou les valeurs de l'organisation telles que perçues par l'ensemble des parties prenantes.

Rappelons que la culture organisationnelle, selon Schein (1985), est définie à travers les postulats fondamentaux, les valeurs et les artéfacts. Ainsi, les valeurs seraient une expression plus explicite des postulats fondamentaux sous forme de préférences, alors que les artéfacts représentent des applications ou des créations matérielles caractéristiques d'une culture donnée. Notre intérêt pour cette recherche a porté principalement au niveau des valeurs pour chacune des organisations car elles représentent selon nous un dénominateur commun des différentes conceptions de la culture organisationnelle. En effet, selon une définition courante, la culture d'entreprise ne serait qu'un système de valeurs (Morgan, 1999). Finalement, Thompson et al. (1990) présentent la culture organisationnelle comme un style de vie qui est le résultat de l'intégration des valeurs et des relations à l'intérieur de l'organisation, deux facettes importantes de notre sujet d'étude. Nous utiliserons le terme culture organisationnelle pour référer uniquement aux valeurs des organisations. Ces mêmes valeurs émergent clairement aux niveaux des commentaires lors des entrevues. Comme nous le verrons plus loin, la redondance des commentaires nous a permis d'en dégager pour chacune des organisations observées. Nous indiquerons lors de la discussion les principales valeurs identifiées et donneront la signification de chacune.

Pour les fins de notre étude, le pattern de relations, plus spécifiquement de liens inter organisationnels, a été défini à travers trois paramètres soient: l'importance de l'organisation, la qualité des liens et l'efficacité perçue de l'organisation visée telles qu'estimées par l'ensemble des parties prenantes. Rappelons que les sections précédentes présentent d'une façon détaillée la méthodologie adoptée pour la mesure de ces variables, ainsi que les résultats complets du volet quantitatif de cette recherche.

Rappelons que pour déterminer les intervenants majeurs, nous avons défini d'abord les organisations importantes: celles qui ont obtenu un score supérieur à la moyenne générale de tous les intervenants potentiels en terme d'importance, et cela pour chacun des trois cas à l'étude. Ensuite, nous avons calculé la moyenne de ce groupe afin de retenir les intervenants majeurs dont l'importance des liens est supérieure à la moyenne.

Ceci étant dit, nous avons retenu douze intervenants majeurs: Hydro-Québec, le Réseau de la santé, le ministère de l'Environnement du Québec, la Sécurité civile du Québec, la Sûreté du Québec, les Forces armées, les Municipalités, les Médias, Bell Canada, la Croix-Rouge, le ministère des Transports et finalement les Communautés urbaines et Municipalités régionales de comtés. Ces organisations feront l'objet d'une analyse culturelle plus poussée qui sera présentée dans le présent chapitre. Cette analyse porte sur deux volets principaux soit : a) Le pattern des liens inter organisationnels qui compare l'importance d'une organisation versus la qualité des liens, d'un cas à l'autre et issue de l'étude quantitative; b) Les valeurs organisationnelles prédominantes issues de l'étude qualitative.

Cet examen culturel de chacune des parties prenantes les plus importantes nous permettra de dégager cinq dimensions de la culture du système de gestion de crise au Québec permettant ainsi de distinguer les différentes parties prenantes à travers cinq couples de valeurs qui sont: l'intérêt organisationnel versus l'intérêt sociétal, le monologue versus le dialogue, la réputation versus l'information, l'approche réactive versus proactive et la recherche du statu quo versus l'organisation apprenante. Ces cinq

couples de valeurs sont issus de l'analyse inductive des propos recueillis auprès de l'ensemble des représentants des différentes organisations interrogées. La signification de ces cinq groupes de valeurs sera expliquée dans un chapitre subséquent. Ainsi, comme le précise Silva et McGann : « Pour toutes fins pratiques, les valeurs sont invisibles [...] jusqu'à ce que la crise les mette en lumière » (Silva et McGann, 1995, p. 121). Une telle révélation est censée amener les différents intervenants à une meilleure compréhension de leurs partenaires et la source de leurs contradictions. Ainsi, la crise devient une opportunité d'apprentissage inter organisationnel et interculturel, découlant du fait que la crise met en relation des organisations de cultures différentes et qui autrement n'aurait pas l'opportunité de se côtoyer.

Nous désirons préciser que l'analyse qui suit porte sur trois crises majeures, cependant en ce qui concerne l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, nous avons retenu seulement sept organisations. Pour ce qui est des deux autres crises soit : la tempête de verglas et les inondations du Saguenay, nous en avons retenu douze et par le fait même, les résultats ont été calculés à partir des douze organisations les plus importantes.

4.1 Hydro-Québec

La synthèse des propos des différents observateurs et intervenants, qui ont vécu les événements relatifs à la tempête de verglas, nous a amené à définir les grandes lignes qui ont caractérisé le comportement d'Hydro-Québec durant ces événements. En premier lieu, il ressort, tel que confirmé par l'unanimité des intervenants, que la société d'État a mis une emphase marquée sur la gestion de son image publique. Plusieurs répondants sont d'avis qu'Hydro-Québec a réalisé une gestion particulière de l'information et un mode d'action considéré par plusieurs comme plus ou moins concerté. Selon un cadre supérieur de la sécurité civile interrogé : « Hydro-Québec a fait cavalier seul dans cette opération là [...] j'arrivais pas à avoir leur plan de match pour être capable d'informer les Municipalités » (Anonyme, C.P.). On a de plus constaté des changements fréquents de responsables occupant des postes clés au sein de l'organisation ainsi qu'une gestion opportuniste des événements qui ont accompagné la crise, tel que le litige entourant le

dossier de la ligne de transport d'électricité de Hertel des Cantons et la controverse entourant les politiques de vente d'électricité à l'extérieur du Québec. Finalement, signalons l'appui indéfectible du Gouvernement du Québec à la société d'État dont la stratégie était de sauver l'image d'Hydro-Québec vis-à-vis les investisseurs étrangers. Comme l'a précisé le Premier ministre du Québec lors de la crise dans un grand quotidien montréalais: « Hydro-Québec, c'est une carte maîtresse ».

Durant les événements relatifs à la tempête de verglas, la société d'État a manifesté un intérêt particulier à la gestion des relations publiques. Sur le plan fonctionnel, le responsable des mesures d'urgence à la direction régionale de l'Île de Montréal, à titre d'exemple, était en même temps le responsable des relations avec le milieu "Communications et relations publiques". Sur le plan symbolique, le PDG d'Hydro-Québec sortait toujours dans les conférences de presse avec un col roulé portant le logo de la société. Cette importance accordée à la communication en temps de crise a été accompagnée par une gestion tout à fait spéciale de l'information dont les caractéristiques sont les suivantes soit : a) L'emphase sur l'information générale en utilisant des chiffres souvent majorés afin de montrer l'efficacité des travaux de rétablissement qui selon un cadre de la sécurité publique s'expliquait par le fait que « Ce qui sortait à la télévision était énormément bonifié par rapport à ce qu'on entendait dans les briefings opérationnels » (Anonyme, C.P.); b) L'incertitude concernant les délais de rétablissement dans les municipalités touchées qui s'explique par le manque d'information locale qui fait dire à un responsable de la sécurité civile : « Nous n'avons jamais eu l'heure juste avec Hydro-Québec ! » (Anonyme, C.P.); c) L'évitement des médias écrits en faveur des médias électroniques (radio et télévision) qui s'avèrent moins analytiques et beaucoup plus spectaculaires. Comme le précise un intervenant du milieu des communications : « Le média écrit, il faut le placer au début de la commande parce qu'il cherche en profondeur [...] si tu le mets dans le rang avec les autres [tel qu'il fut fait dans le cas d'Hydro-Québec], t'es sûr qu'il va avoir leurs réponses en retard » (Anonyme, C.P.).

Ce portrait d'Hydro-Québec reflète, selon plusieurs intervenants rencontrés, une culture commerciale d'une multinationale plutôt qu'une culture d'une entreprise publique fortement préoccupée par les besoins sociaux de sa clientèle, bien qu'Hydro-Québec se soit servie de l'image de la société d'État et de la sympathie de la population afin de surmonter la crise. Nous soutenons ainsi l'hypothèse qu'Hydro-Québec orientait sa gestion des événements en fonction de critères purement stratégiques et économiques plutôt qu'une opération de gestion de crise selon la distinction qu'a faite Preble (1997) de ces deux alternatives. Ainsi, Hydro-Québec semblait davantage concerné par l'impact des événements sur ses propres intérêts stratégiques (surveillance des opportunités et menaces) que par l'impact que pouvait causer son action sur l'ensemble des parties prenantes.

Le comportement d'Hydro-Québec, lors des travaux de reconstruction suite au déluge du Saguenay, reflète également un mode de gestion solitaire, bien que le contexte des deux événements soit relativement différent. Selon des représentants d'Hydro-Québec, la société d'État devait combler un certain vide et assumer un rôle de leadership et de coordination dans la reconstruction de l'ensemble des utilités publiques. Selon eux, les autres parties prenantes n'arrivaient tout simplement pas à suivre le rythme imposé par la société d'État. Cependant, plusieurs intervenants rencontrés se sont plaint d'un manque d'informations fidèles et valides de la part d'Hydro-Québec, de la multiplicité de ses responsables et du fait qu'elle s'occupait de ses propres besoins plutôt que ceux des municipalités touchées et de tous les autres parties prenantes, pouvant ainsi nuire considérablement dans certains cas à l'efficacité de ces dernières.

De façon générale, ce profil d'Hydro-Québec correspond à une qualité de liens toujours inférieure à la moyenne pour les cas du Saguenay et de la tempête de verglas. Pour le cas de la tempête de verglas, la qualité des liens d'Hydro-Québec était très proche du minimum, alors qu'elle représentait le premier intervenant majeur en terme d'importance (voir tableau 12). Malgré le fait qu'elle fût considérée comme l'organisation la plus importante lors de la crise, le pointage obtenu au niveau de l'efficacité perçue lui a permis de se situer seulement au 7^{ième} rang sur un total de douze organisations.

Tableau 12
Synthèse du classement d'Hydro-Québec pour les trois cas à l'étude

Cas	Hydro-Québec			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	7,73	6,38	6,53	1 ^{ier}	9 ^{ième}	7 ^{ième}
Saguenay	5,52	6,44	7,57	7 ^{ième}	10 ^{ième}	6 ^{ième}
Saint-Basile	absent	absent	absent	absent	absent	absent

4.2 Réseau de la santé

Le Réseau de la santé a été considéré par la majorité des parties prenantes comme étant relativement “low profile” au niveau de son style d'intervention. Ce choix s'explique sans doute par le fait que l'ensemble des intervenants du Réseau de la santé possède le mandat clair d'informer la population en toute circonstances plutôt que de gérer l'image publique de l'organisation ou occuper l'espace médiatique. Selon un directeur régional du Réseau de la santé « Les journalistes nous rejoignent bien assez vite sans que nous, on prenne les devants. Donc, on a comme ligne de conduite d'être “low profile” » (Anonyme, C.P.).

Les propos d'un représentant du Réseau de la santé expliquent le pattern de liens que maintient le réseau avec ses partenaires : « Si t'es reconnu dans ton rôle et si tu l'exerces de façon diplomatique et d'une façon humaine, t'as pas besoin d'autorité » (Anonyme, C.P.). Ce dernier ajoute qu'à un autre niveau, la culture de service en situation d'urgence implique une éthique particulière, « Il y a quelque chose de particulier en mesures d'urgence [...] ça implique un dépassement de soi-même [...] le niveau de la santé est sensible » (Anonyme, C.P.).

Deux particularités distinguent les organisations du Réseau de la santé des autres organisations soit : a) Le style concerté qui outrepassé les barrières politiques. Par exemple, il n'est pas rare que le coordonnateur ministériel du Québec rencontre les directeurs des mesures d'urgence des autres provinces lors de réunions pan canadiennes; b) La gestion décentralisée du réseau avec des régies régionales qui sont autonomes et qui ont leur propre conseil d'administration, en plus d'une autonomie très importante des

directions régionales de Santé publique au sein des régions. Ce qui a fait dire à un responsable des mesures d'urgence dans le secteur de la santé : « On doit donc passer d'un style d'administration hiérarchique [...] à un style d'animation, de motivation et de support durant la gestion de crise »⁶⁵ (Anonyme, C.P.). Ce dernier ajoute que la structure décentralisée du réseau peut amener parfois des problèmes de coordination lorsque plusieurs régions sont touchées par la crise :

Quand arrive une situation de sinistre, on a un individu qui sort du placard et qui s'appelle coordonnateur des mesures d'urgence. En vertu de quoi il coordonne ? [...] Il y a un problème, une côte à remonter au départ avec ça (Anonyme, C.P.).

Selon un haut responsable du Réseau de la santé, le style de gestion concerté a été exprimé par l'analogie suivante : « C'est pas un sport individuel les mesures d'urgence [...] c'est une équipe qui est capable de courir 5000 mètres en relais » (Anonyme, C.P.). Selon ce même intervenant, il faut ajouter à cette analogie un pattern proactif de gestion : « Il y a maillage qui se fait avant pour que quand arrive la crise, on n'ait pas ces problèmes-là. C'est toujours dans l'optique d'anticiper ce qu'il peut nous arriver » (Anonyme, C.P.). En effet, la vigilance et le style proactif du Réseau de la santé ont été soulignés par plusieurs intervenants qui ont vécu les trois cas qui font l'objet de l'étude.⁶⁶

Finalement, une dimension tout à fait particulière de la culture du Réseau de la santé est celle de l'attitude face au risque. Il s'agit alors d'une valeur « scientifique » valorisée par l'ensemble des professionnels de la santé publique et qui les amène à développer une attitude plutôt conservatrice face au risque. C'est là une tentative d'élimination complète du risque plutôt qu'une attitude réactive de gestion du danger. Cela a été manifesté par l'avis de contamination d'eau potable lors de la tempête de verglas qui a été transmis avec prudence à des zones qui n'étaient même pas desservies

⁶⁵ À titre de comparaison avec Hydro-Québec, bien que ses directions régionales soient censées être autonomes, la gestion d'Hydro-Québec durant la tempête de verglas était plutôt centralisée où la haute direction lançait ses directives à la direction de l'île de Montréal provoquant ainsi un décalage entre la réalité du terrain et sa vision plutôt politique des choses.

⁶⁶ Cela n'exclut pas la présence de quelques problèmes liés à un certain manque de moyens et la structure un peu trop décentralisée avec un rôle des régions plus ou moins clair et une difficulté de coordination entre les trois volets physique, publique et psychosocial.

par l'usine de Montréal. La décision a donc été prise sans tenir compte des considérations liées à l'efficacité (la difficulté de faire bouillir l'eau durant la panne électrique, le coût de l'eau embouteillée, etc.). Comme l'explique un coordonnateur municipal de mesures d'urgence:

Si tu veux te protéger mur à mur, tu vas engendrer énormément de dépense d'énergie, des coûts de toutes sortes et un tas d'autres obligations. Est-ce que c'est ça gérer? Chaque personne doit s'assumer, prendre des risques et faire face à ses responsabilités personnelles (Anonyme, C.P.).

Cela nous renvoie à la décision d'évacuation à la suite de l'incendie de Saint-Basile-le-Grand qui a été maintenue jusqu'à l'arrivée des experts de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) bien que le danger ait été dissipé et malgré l'avis d'un expert reconnu en la matière qui était présent sur le site. C'est toujours par prudence "scientifique" que l'ensemble des responsables de la santé publique n'ont pas pu endosser cet avis, d'où l'incertitude qui a nécessité le recours aux experts internationaux. En bout de ligne, ceux-ci n'ont fait que confirmer l'avis de l'expert national, ce qui a permis finalement le retour de la population évacuée. De telles situations démontrent que certains problèmes liés au risque sont plutôt d'ordre culturel que scientifique (Jamieson, 1996)⁶⁷. Contrairement à Hydro-Québec, la qualité des liens du Réseau de la santé était toujours supérieure à la moyenne. Pour le Réseau de la santé, plus l'importance augmente plus la qualité des liens est élevée. La qualité des liens du Réseau de la santé était maximale à Saint-Basile-le-Grand où il a joué un rôle plus important comparativement aux deux autres cas (voir tableau 13).

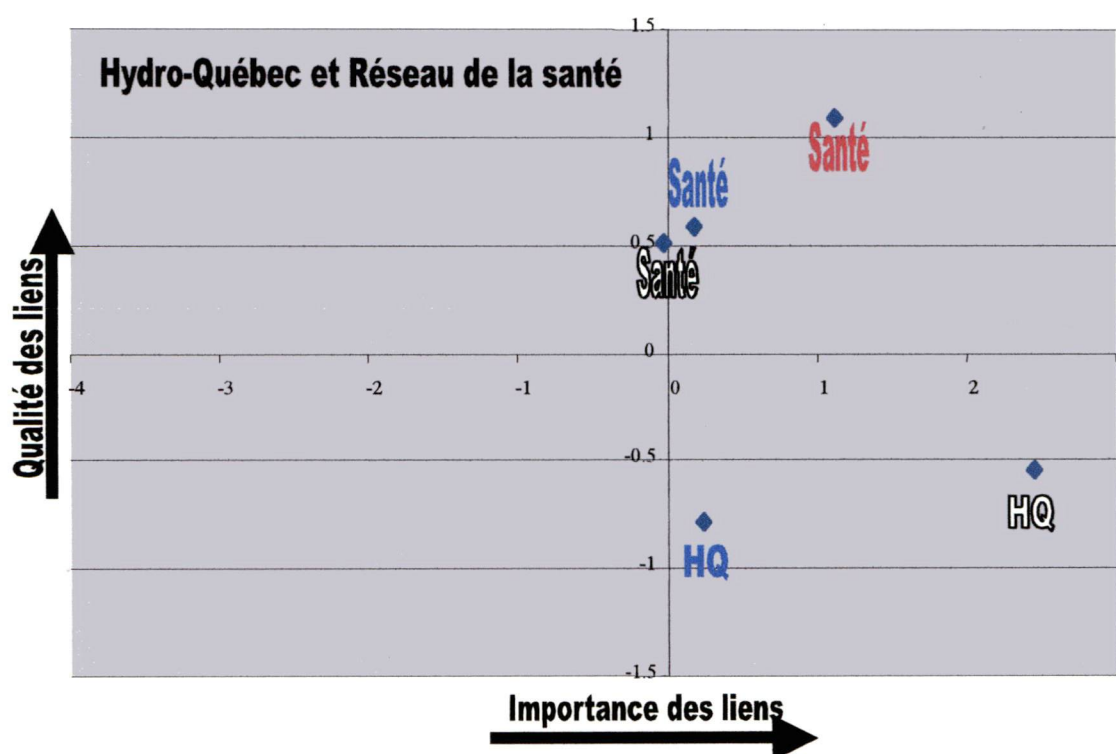
Tableau 13
Synthèse du classement du Réseau de la santé pour les trois cas à l'étude

Cas	Réseau de la santé			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	5,52	7,43	6,83	7 ^{ième}	4 ^{ième}	5 ^{ième}
Saguenay	5,74	7,80	6,80	6 ^{ième}	4 ^{ième}	8 ^{ième}
Saint-Basile	7,71	7,88	7,00	3 ^{ième}	1 ^{er}	3 ^{ième}

⁶⁷ Selon un conférencier expert en santé publique, face à l'incertitude scientifique, la décision devient l'affaire des décideurs (politiciens, administrateurs, etc.) et non pas celle des toxicologistes.

La figure 10 montre de façon graphique, la distribution d'Hydro-Québec et du Réseau de la santé selon le pattern de liens inter organisationnel lors des trois cas à l'étude⁶⁸ dans une perspective historique. Précisons que Hydro-Québec n'avait pas été considéré comme une organisation importante lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand.

Figure 10
Distribution d'Hydro-Québec et du Réseau de la santé
selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.3 Ministère de l'Environnement

Comparativement au Réseau de la santé, le ministère de l'Environnement possède une structure plus verticale et une culture organisationnelle très fragmentée. Un intervenant en santé publique précise au sujet de la structure hiérarchique de ce ministère:

⁶⁸ Précisons que les couleurs utilisées pour identifier les organisations permettent de distinguer les cas étudiés : la couleur rouge représente le cas de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, la couleur bleue représente le cas des inondations au Saguenay et la couleur blanche représente le cas de la tempête de verglas.

Tu ne verras jamais un fonctionnaire du Ministère de l'Environnement faire une déclaration publique ou rédiger un texte qui ne remontera pas jusqu'à son sous-ministre (Anonyme, C.P.).

Selon une personne rencontrée et concernée par le dossier de l'environnement, lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, le ministère était constitué d'une majorité d'ingénieurs et il n'y avait aucune vraie philosophie environnementale en place. D'ailleurs, tout au long de son histoire, le ministère de l'Environnement a changé de nom et de vocation à plusieurs reprises, ce qui confirme un certain manque de direction et de vision au fil des années. Comme le précise un haut fonctionnaire du gouvernement :

On n'a pas créé un ministère de l'Environnement parce qu'on avait des politiciens visionnaires. On a créé un ministère de l'Environnement parce que la pression sociale a fait en sorte qu'il a fallu commencer à s'occuper d'assainir notre eau et notre air (Anonyme, C.P.).

À un autre niveau, l'ambiguïté des lois en matière environnementale, a créé plusieurs zones grises entre les juridictions du ministère de la Santé et celles du ministère de l'Environnement. Cette ambiguïté fut mise en évidence lors de l'intervention du ministère lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand. Ainsi, certains intervenants ont gardé en mémoire le fait que la direction des sols du ministère était d'accord avec le fait que le ministère de la Santé et des Services sociaux s'occupe de l'analyse de risques à la suite de l'incendie, tandis que les deux autres directions, soit celles de l'eau et de l'air, voulaient absolument garder cette responsabilité.

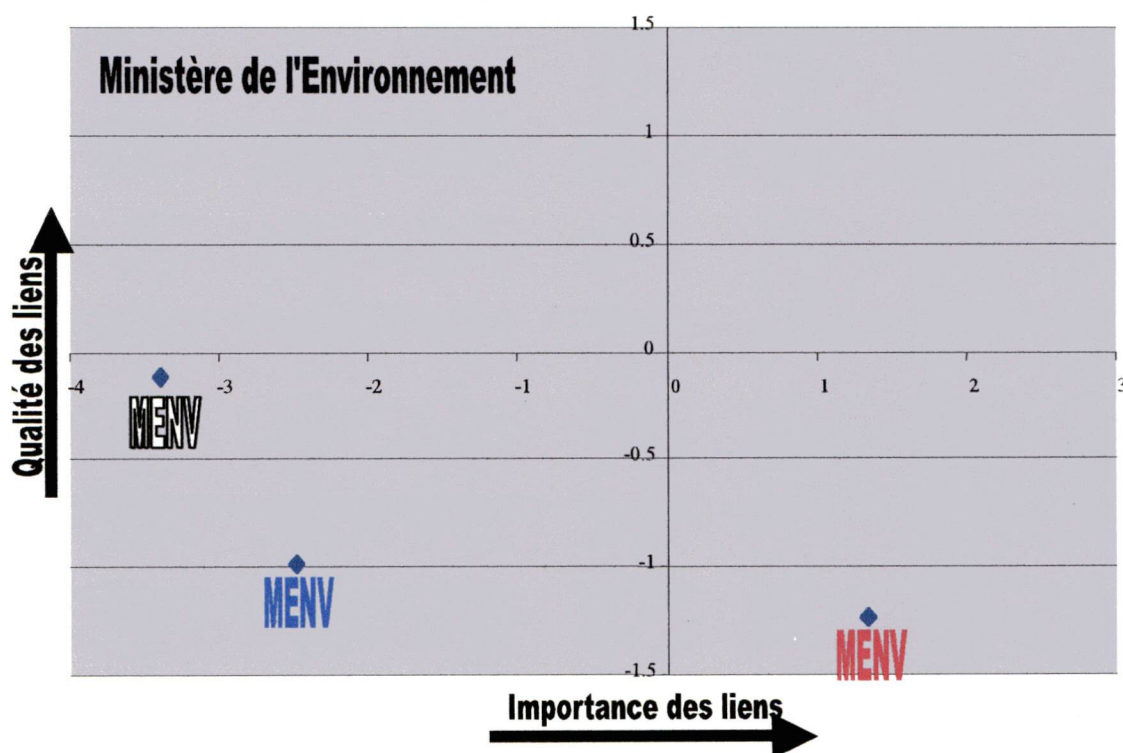
Ce portrait de la culture du ministère de l'Environnement explique sans doute la difficulté de ses liens inter organisationnels. Ainsi, lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, ce ministère était considéré par l'ensemble des parties prenantes comme le deuxième intervenant majeur avec une qualité de liens qui toutefois s'avérait minimale. Pour ce qui est du déluge du Saguenay et de la tempête de verglas, on constate une importance beaucoup moindre lors de l'intervention, et peu d'amélioration au niveau de la qualité des liens (voir tableau 14).

Tableau 14
Synthèse du classement du ministère de l'Environnement pour les trois cas à l'étude

Cas	Ministère de l'Environnement			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	1,88	6,80	5,76	12 ^{ième}	7 ^{ième}	11 ^{ième}
Saguenay	3,52	6,23	5,79	11 ^{ième}	10 ^{ième}	11 ^{ième}
Saint-Basile	7,86	5,57	5,14	2 ^{ième}	7 ^{ième}	6 ^{ième}

La figure 11 montre de façon graphique, la distribution du ministère de l'Environnement selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 11
Distribution du ministère de l'Environnement du Québec
selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.4 Sécurité civile du Québec

Plusieurs intervenants oeuvrant au sein de l'organisation de Sécurité civile du Québec constatent une divergence au niveau du mandat de l'organisation et les orientations préconisées pour le remplir. À ce niveau, il est possible de montrer une dichotomie importante entre la coordination interministérielle et le support offert aux différentes municipalités. Selon un cadre supérieur de la Sécurité civile :

En tout cas, moi, les années que j'ai été là, j'ai travaillé beaucoup à la restructuration de l'organisation en terme de coordination. Je voulais que l'on abandonne les choses moins utiles et que l'on se concentre plutôt sur la coordination interministérielle. Avec seulement soixante-dix conseillers pour l'ensemble du Québec, on ne peut pas faire grand chose (Anonyme, C.P.).

Cependant, selon un des directeur régionaux rencontré :

Selon moi, la sécurité civile c'est un support aux municipalités. Le gros de notre travail, ce n'est pas les sinistres et les crises, c'est plutôt notre "side line" [...] Notre rôle consiste plutôt à préparer les municipalités au pire. C'est ça le plus gros de notre job (Anonyme, C.P.).

Ainsi, le style de coordination mis de l'avant par l'organisation semble plutôt suivre un mode palliatif qui ne consiste qu'à combler les rôles délaissés par d'autres intervenants et parfois, un mode instructif qui consiste à expliquer aux municipalités, comment se sortir du pétrin en cas de crise. Faute de ressources et d'appui, l'Organisation de la sécurité civile peut difficilement œuvrer comme catalyseur en valorisant l'interaction entre les différentes expertises et les nombreuses parties prenantes, dans une optique d'intégration.

L'indétermination culturelle concernant ses priorités et ses façons d'agir, ajoutée à des ressources limitées, a amené une perception plus ou moins positive de l'intervention de la sécurité civile lors de la tempête de verglas. Un haut responsable de la Sécurité publique affirme même que « [...] très certainement, la sécurité civile a été dépassée » (Anonyme, C.P.). Ce dernier ajoute de plus, qu'il n'est pas rare d'entendre décrire l'Organisation de sécurité civile comme étant: «Une petite structure, qui est très faible,

qui n'a pas beaucoup d'effectifs et qui n'est pas bien organisée» (Anonyme, C.P.). La majorité des intervenants interrogés faisait le constat que les événements vécus par le passé, notamment lors des inondations au Saguenay et de l'incendie de BPC à Saint-Basile-le-Grand, n'ont pas réellement contribué à beaucoup d'apprentissage, faute de continuité. En effet, le taux de roulement des cadres responsables de sécurité civile est très élevé pour permettre un cumul d'expériences. Comme l'expliquait un conseiller de longue date en sécurité civile : « Il n'y a pas assez de stabilité ici pour avoir du changement ! » (Anonyme, C.P.).

Ces difficultés sont reflétées au niveau du pattern des liens inter organisationnels obtenus par l'Organisation de Sécurité civile. Ce dernier est souvent considéré comme un intervenant majeur mais dont la qualité des liens semble fréquemment sous la moyenne (voir tableau 15).

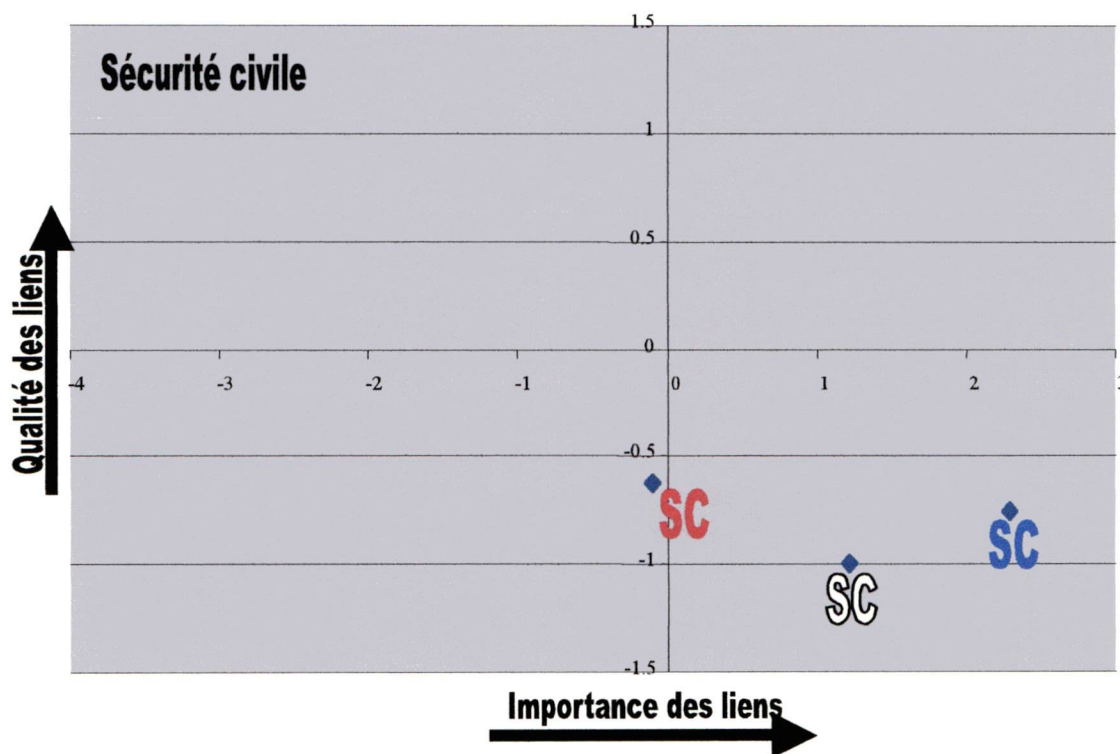
Tableau 15
Synthèse du classement de la Sécurité civile du Québec pour les trois cas à l'étude

Cas	Sécurité civile du Québec			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	6,49	5,92	5,10	4 ^{ième}	12 ^{ième}	12 ^{ième}
Saguenay	8,11	6,54	6,62	1 ^{ier}	9 ^{ième}	9 ^{ième}
Saint-Basile	6,71	6,14	6,14	4 ^{ième}	6 ^{ième}	5 ^{ième}

Malgré son importance, la Sécurité civile du Québec a maintenu, pour les trois crises étudiées, une qualité de lien nettement sous la moyenne avec les autres parties prenantes et son efficacité perçue a été du même ordre, la plaçant au dernier rang.

La figure 12 montre de façon graphique, la distribution de la Sécurité civile selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 12
Distribution de la Sécurité civile
selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.5 Sûreté du Québec et Forces armées canadiennes

Au contraire de la sécurité civile, l'armée et la police représentent une culture forte et une disponibilité de moyens. Durant les événements relatifs à la tempête de verglas, la visibilité médiatique des Forces armées canadiennes a dépassé selon plusieurs intervenants, celle de la Sûreté du Québec et nécessairement, celle de la Sécurité civile. Selon un des cadres supérieurs de la Sûreté du Québec :

Les Forces armées ont rapidement pris beaucoup de place au niveau de la couverture des médias, ce qui a fait en sorte que la Sûreté du Québec a passé - pas inaperçue - mais a été beaucoup moins présente que les Forces armées au niveau des médias (Anonyme, C.P.).

La capacité de planification des militaires a été reconnue par l'ensemble des intervenants mais plusieurs précisent qu'il s'agit d'une culture proactive accompagnée d'une certaine inertie. Un cadre supérieur du ministère de la Sécurité publique, considère

que la lenteur de l'action s'explique par le fait que « L'armée, c'est pas vite, par contre, ils savent planifier » (Anonyme, C.P.). Cela représente un contraste frappant avec la culture policière qui en général s'avère plutôt réactive et expéditive. Comme l'explique un cadre supérieur de la Sûreté du Québec : «Au niveau des opérations policières, quand on a besoin de quelque chose, c'est pas demain matin que tu en as besoin, c'est tout de suite. C'est différent d'avec les Forces armées» (Anonyme, C.P.).

Règle générale, l'intervention de l'armée suppose un mandat très bien défini où aucune zone grise n'est tolérée. Dans le cadre d'un tel mandat, l'armée peut offrir une bonne collaboration et ainsi faire preuve d'une disponibilité appréciable pour la plupart des intervenants. Selon ce même répondant, la police a souvent tendance à combler le vide et régler les problèmes émergents, même si cela l'amène parfois à outrepasser d'autres intervenants :

La police est bâtie comme ça. Son rôle, c'est de régler des problèmes. Si la personne qui doit régler le problème ne va pas assez vite, on va passer par dessus et on va le régler. C'est peut être pas correct mais ça se passe comme ça (Anonyme, C.P.).

Il ajoute qu'en effet, la culture d'urgence des policiers consiste à délimiter les problèmes en réagissant le plus vite possible pour éviter tout risque de débordement :

En mesure d'urgence, ce n'est pas bien compliqué. Il faut que tu sois assez rapide pour circonscrire ton problème. Si tu n'es pas assez vite, il faut que tu agrandisses ton périmètre et il faut que tu sortes le maximum de personnes de ton périmètre. Et ça, tu ne peux pas penser qu'il y aura des ressemblances d'une crise à l'autre (Anonyme, C.P.).

La perception de l'efficacité des Forces armées par les policiers et de la qualité des liens semble varier selon la connaissance de la culture militaire de la part du policier. Les policiers rencontrés et qui avaient une connaissance minimum de la culture militaire comprenaient habituellement la façon de faire des Forces armées. Ils semblaient davantage prêts à collaborer et à accepter plus facilement les particularités culturelles et les divergences de comportements de ces derniers. Il aurait sûrement été très intéressant de pousser plus loin cette hypothèse.

Pour plusieurs, la discipline, les lignes de commandement et la nature paramilitaire des organismes policiers représentent des points communs avec la culture des Forces armées. Comme l'explique un responsable de la Sécurité civile, pour les civils, ces points de similitude étaient plus clairs que les différences liées à la dichotomie proactif/réactif :

Ce sont des cousins, dans le sens où ils ont une formation et un entraînement comparable. Alors, ces gens-là se comprennent très bien. [...] il y a plus de similitudes entre la Sûreté du Québec et les Forces armées qu'avec n'importe quel civil (Anonyme, C.P.).

Cependant, certaines divergences ont aussi été soulevées, surtout de la part de policiers. En effet, selon un cadre supérieur de la Sûreté du Québec :

Je dois dire que ça bien été avec les Forces armées. Il faut cependant que je nuance mon "bien été" parce que ce sont des gens qui ne travaillent pas comme le font les policiers. Bien sûr, ils travaillent avec beaucoup de méthode, cependant lorsqu'ils s'installent, ils prennent trois semaines pour se virer de bord (Anonyme, C.P.).

À un autre niveau, l'esprit compétitif entourant les différents corps policiers du Québec, notamment la Sûreté du Québec et le Service de police de la ville de Montréal (SPVM), a été soulevé par plusieurs intervenants. Selon un responsable de la Sûreté du Québec, les liens avec la Gendarmerie royale canadienne étaient meilleurs que les liens avec le SPVM.

Cela nous amène à discuter du pattern des liens inter organisationnels de la Sûreté du Québec et des Forces armées canadiennes. Le pattern de liens inter organisationnels de la Sûreté du Québec représente une qualité de liens généralement supérieure à la moyenne, à l'exception de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand où la Sûreté du Québec fut considérée comme l'intervenant le plus important (voir tableau 16).

Tableau 16
Synthèse du classement de la Sûreté du Québec pour les trois cas à l'étude

Cas	Sûreté du Québec			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	4,64	7,54	7,23	8 ^{ième}	3 ^{ième}	3 ^{ième}
Saguenay	6,59	7,91	8,00	5 ^{ième}	3 ^{ième}	3 ^{ième}
Saint-Basile	8,43	7,29	7,29	1 ^{ier}	3 ^{ième}	2 ^{ième}

En effet, lors de Saint-Basile-le-Grand, la Sûreté du Québec se méfiait de la sécurité civile du Québec (Protection civile à l'époque) et vérifiait et contre vérifiait l'exécution des mandats qui lui avaient été confiés au fur et à mesure pour s'assurer de la véracité de l'exécution des dits mandats. Selon un cadre de la Sûreté du Québec présent lors de la crise de Saint-Basile-le-Grand « Nous étions organisés pour savoir si le travail se faisait, sinon nous le faisons nous-même » (Anonyme, C.P.).

Cette intervention de la Sûreté du Québec lors de l'incendie de Saint-Basile-le-Grand était autant rassurante et satisfaisante pour la municipalité que dérangement pour d'autres intervenants qui voyaient la Sûreté du Québec excessivement dirigeante. Cependant, malgré son style directif, la Sûreté du Québec n'a jamais cherché à s'imposer dans la juridiction municipale. Selon un spécialiste des communication durant Saint-Basile-le-Grand « l'approche de communication de la Sûreté du Québec était plutôt du style "no comment" ». Toujours selon ce dernier « ce style a beaucoup évolué par la suite » (Anonyme, C.P.). Toutefois, selon un responsable au ministère des Transports « Lors de la tempête de verglas l'approche de la Sûreté du Québec a été jugée comme étant une approche de contrôle plutôt que de service » (Anonyme, C.P.).

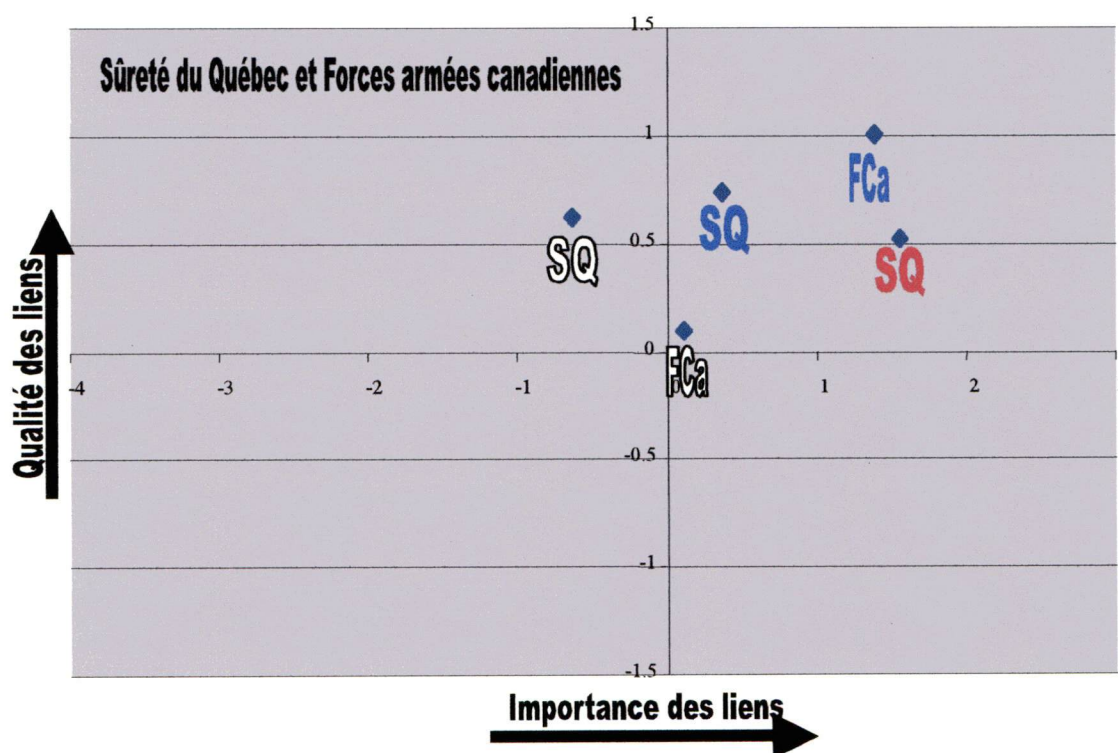
Quant au pattern de liens des Forces armées, la qualité était à peine supérieure à la moyenne lors de la tempête de verglas, mais maximale lors du déluge du Saguenay (voir tableau 17). Ce pattern reflète les circonstances liées à l'intervention de l'armée en sauveur au Saguenay, une intervention qui a été effectuée au tout début, sans l'autorisation formelle d'intervention de la part du gouvernement provincial, ce qui est contraire aux conventions fédérales-provinciales établies.

Tableau 17
Synthèse du classement des Forces armées canadiennes pour les trois cas à l'étude

Cas	Forces armées canadiennes			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	5,38	7,02	7,14	6 ^{ième}	6 ^{ième}	4 ^{ième}
Saguenay	6,63	8,25	8,87	4 ^{ième}	1 ^{er}	1 ^{er}
Saint-Basile	absent	absent	absent	absent	Absent	absent

La figure 13 montre de façon graphique, la distribution respective de la Sûreté du Québec et des Forces armées canadiennes selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 13
Distribution de la Sûreté du Québec et des Forces armées canadiennes selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.6 Municipalités et MRC

Les Municipalités ont manifesté dans leur gestion des événements relatifs à la tempête de verglas des caractéristiques communes mais aussi, des modes de gestion différents. Les deux attraits principaux de la gestion municipale du sinistre sont le caractère local de la gestion “ça se gère à l'interne” et l'approche participative par rapport aux intervenants municipaux habituels. Le recours à l'aide extérieure est perçu dans bien des cas comme étant un signe de manque de préparation et surtout un risque de perte de contrôle de la situation.

En ce qui concerne les modes de gestion, on constate trois approches différentes selon l'utilité perçue de la planification formelle. Premièrement, un mode de gestion proactif où il n'y a pas de place pour l'improvisation. Des efforts considérables sont alors investis au niveau des analyses de risque et des études de vulnérabilité. Un poids important est attribué aux ententes formelles et au rôle décisionnel des décideurs. Une conscience marquée de l'importance du cadre juridique pour la coordination de la sécurité civile caractérise également ce mode de gestion. Selon un responsable municipal :

Il n'y a pas de place à l'improvisation dans la gestion de mesures d'urgence, que ce soit pour le service aux sinistrés, la protection des personnes et la sauvegarde des biens. On doit tous être prêt (Anonyme, C.P.).

Deuxièmement, on constate un mode de gestion réactif dont l'emphase s'oriente davantage sur la préparation d'une boîte à outils et la disponibilité des ressources pour pouvoir faire face aux situations qui sont nécessairement plus ou moins prévisibles. Il s'agit dans ce cas, de développer une certaine capacité de réponse indépendamment du risque encouru. Cette approche est caractérisée par l'absence de plans documentés et par le développement d'un processus continu de préparation. On compte sur l'engagement des différents partenaires et leur sens des responsabilités plutôt que sur les ententes formelles. Dans ce mode de gestion, le maire joue un rôle moins central dans la gestion de la crise. Comme le précise un responsable de mesures d'urgence municipal privilégiant ce mode de gestion :

Dans le fond, le risque sur lequel tu travailles, ça n'a pas tellement d'importance. Ce sont les outils dont tu t'équipes qui vont te permettre de réagir dans n'importe quelle situation. Tu ne peux pas prévoir toutes les situations de crise (Anonyme, C.P.).

Troisièmement, on constate un mode de gestion interactif où l'utilité perçue de la planification est mitigée. Il s'agit alors d'une utilité limitée car un plan ne peut pas tout prévoir, d'autant plus que lors d'événements de grande envergure la dimension politique devient incontournable, ce qui rend dans bien des cas, tout cadre planifié inapplicable. On vise donc à atteindre un niveau de planification optimal qui vise une utilité satisfaisante avec un coût raisonnable. L'intervention est alors conçue comme un cycle d'anticipation et d'ajustement ou en d'autres termes, un processus d'apprentissage dans l'action. Selon un coordonnateur municipal valorisant l'interactivité, le rôle décisionnel du maire est assez important en terme de partage de responsabilité avec les administrateurs plutôt qu'un mandat dicté par la loi : « Il faut qu'on fasse un cinéma réaliste [...] et il faut que tu composes avec l'événement » (Anonyme, C.P.). Par ailleurs, le pattern de liens des Municipalités (voir tableau 18) représente une qualité toujours maximale ou presque. Plus l'importance des liens augmente, plus la qualité est bonne ; un pattern qui rappelle celui du Réseau de la santé (voir tableau 13). En ce sens nous pouvons constater que la qualité des relations avec ses autres partenaires a un lien direct avec l'efficacité perçue.

Tableau 18
Synthèse du classement des Municipalités pour les trois cas à l'étude

Cas	Municipalités			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	7,24	8,15	8,26	2 ^{ème}	1 ^{er}	1 ^{er}
Saguenay	7,07	8,23	8,28	3 ^{ème}	2 ^{ème}	2 ^{ème}
Saint-Basile	6,14	7,63	6,71	6 ^{ème}	2 ^{ème}	4 ^{ème}

Même si nous avons placé les municipalités avec les MRC, il existe quelques différences marquées entre elles. Tout compte fait les MRC (voir tableau 19) sont en définitive un regroupement de municipalités qui a pour but de regrouper des services et faire des économies d'échelles. Par contre, tout au long des crises étudiées nous avons été en mesure de constater qu'il s'agissait plutôt d'une structure en devenir et que dans les

faits, les autorités municipales avaient plutôt tendance à s'occuper de leur propre ville et n'avoir pas ou peu de préoccupations pour les villes voisines. Comme le précise un intervenant : «Et tout d'un coup, il y a des gens qui se sont comportés comme si la structure de la MRC n'existait plus et que le préfet n'existait plus» (Anonyme C.P.).

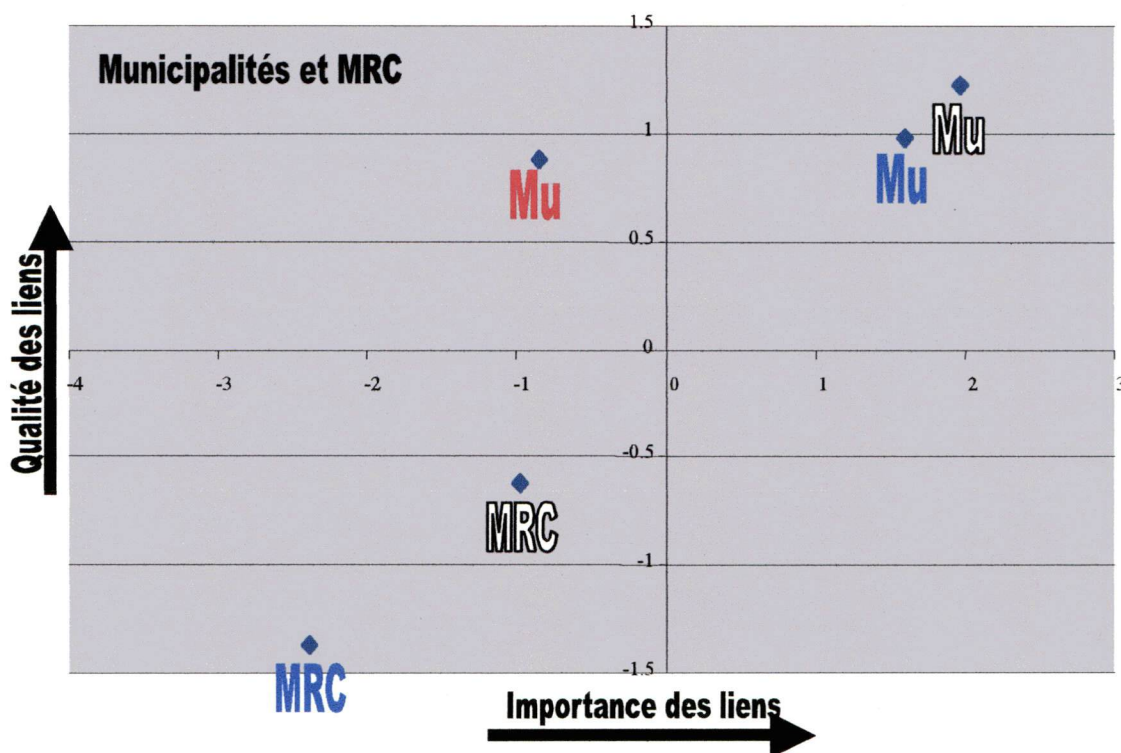
D'un autre côté, il y a évidemment prise de conscience du rôle que devrait jouer les MRC au niveau du regroupement des connaissances, des ressources, des effectifs, des plans et de la synergie de tous ces éléments. Il y a quasi consensus sur le fait que les MRC devraient jouer le rôle pour lequel elles ont été créées. Comme le mentionne un cadre municipal : «On voit que ce qui s'en vient, ce qui est proposé du moins par les gouvernements, c'est que chacune des municipalités doivent se prendre en main et si on a un sinistre qui déborde un petit peu le cadre des municipalités, la MRC devra prendre ça en charge. Ça serait beaucoup mieux car les petites municipalités n'ont pas les structures pour œuvrer là-dedans» (Anonyme, C.P.).

Tableau 19
Synthèse du classement des MRC pour les trois cas à l'étude

Cas	MRC			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	4,29	6,30	6,30	10 ^{ième}	10 ^{ième}	10 ^{ième}
Saguenay	3,21	5,86	5,21	12 ^{ième}	12 ^{ième}	12 ^{ième}
Saint-Basile	Absent	Absent	Absent	Absent	Absent	Absent

La figure 14 montre de façon graphique, la distribution des Municipalités et des MRC selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 14
Distribution des Municipalités et des MRC
selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.7 Médias

Les médias ne se considèrent pas comme partie prenante du système de gestion de crise⁶⁹. La mission des médias consiste plutôt à expliquer la situation, relever les besoins du public, les faire connaître et jouer un rôle critique vis-à-vis des différentes instances. Ils ont donc un intérêt à garder leur autonomie en temps de crise comme en temps normal. Ce qui fait dire à un journaliste que : « C'est impérieux qu'un média d'information - même en situation de crise - ait la possibilité de continuer à jouer son rôle dans la vraie vie et garder son esprit critique » (Anonyme, C.P.).

Ce manque d'intérêt à collaborer avec les responsables de la gestion de sinistre serait à l'origine de la qualité des liens plus ou moins bonne qu'ont maintenu les médias

⁶⁹ Selon Donaldson et Preston (1995), les Médias ne constituent pas un "stakeholder" typique car ils influencent l'organisation sans avoir un intérêt auprès d'elle.

avec l'ensemble des intervenants à travers les trois cas vécus. Comme le témoigne un journaliste : «La plupart des médias ont tendance à accentuer la crise et en réponse à la perception fondée ou non de manipulation de l'information par certains organismes, ils ont parfois un réflexe vindicatif» (Anonyme, C.P.). Quelques intervenants leur rapprochent de vouloir toujours chercher un coupable, de diffuser parfois de l'information non validée, d'exercer un certain émoi sensationnaliste et parfois même d'encenser la rumeur. En effet, les enjeux pour les Médias seraient plutôt d'ordre stratégique (par exemple la gestion des cotes d'écoute) même s'ils se définissent une mission plutôt sociétale, ce qui rappelle la position d'Hydro-Québec discutée précédemment.

Dans plusieurs cas, la vision des médias par rapport à leur rôle est diamétralement opposée à la perception que peuvent en avoir la majorité des organisations qui les côtoient en pareilles situations. Selon la version de quelques représentants des médias, ils ont un rôle qui facilite les choses, ils sont rassurants, ils sont partout et informent, quelques fois, ils apportent même l'espoir :

Notre présence était rassurante et pour une raison : c'est que les gens considéraient que notre présence les sortait enfin de l'isolement. La situation étant enfin connue, les services et les besoins étaient comblés rapidement. On a joué un rôle thérapeutique énorme (Anonyme, C.P.).

Selon la version d'autres organisations, c'est plutôt la recherche du sensationnalisme, du bouc émissaire, d'une image choc qui est visé. Les médias, la plupart du temps, ne se préoccupe pas des effets potentiellement nuisibles de leurs actions. Comme le précise un cadre supérieur de la Sécurité publique :

Avec les médias, dans toute crise, il y a trois phases. La sympathique est assez courte, habituellement, parce qu'on n'a pas une grande tradition de sympathie au Québec, envers les organismes publiques. La deuxième phase, les journalistes ne s'abreuvent pas aux sources officielles mais s'en vont sur le terrain, trouvent des maires, des citoyens qui eux, évidemment, ont des problèmes pour lesquels la solution n'est pas facile. Ils n'ont pas de temps à perdre avec ce qui va bien. On aime souvent, nous les Québécois, tirer sur l'ambulance qui vient ramasser les blessés parce qu'elle n'arrive pas assez vite. Pour la troisième phase, il faut tout simplement trouver un coupable, un mouton noir qui servira notre cause et qui sera offert en sacrifice (Anonyme, C.P.).

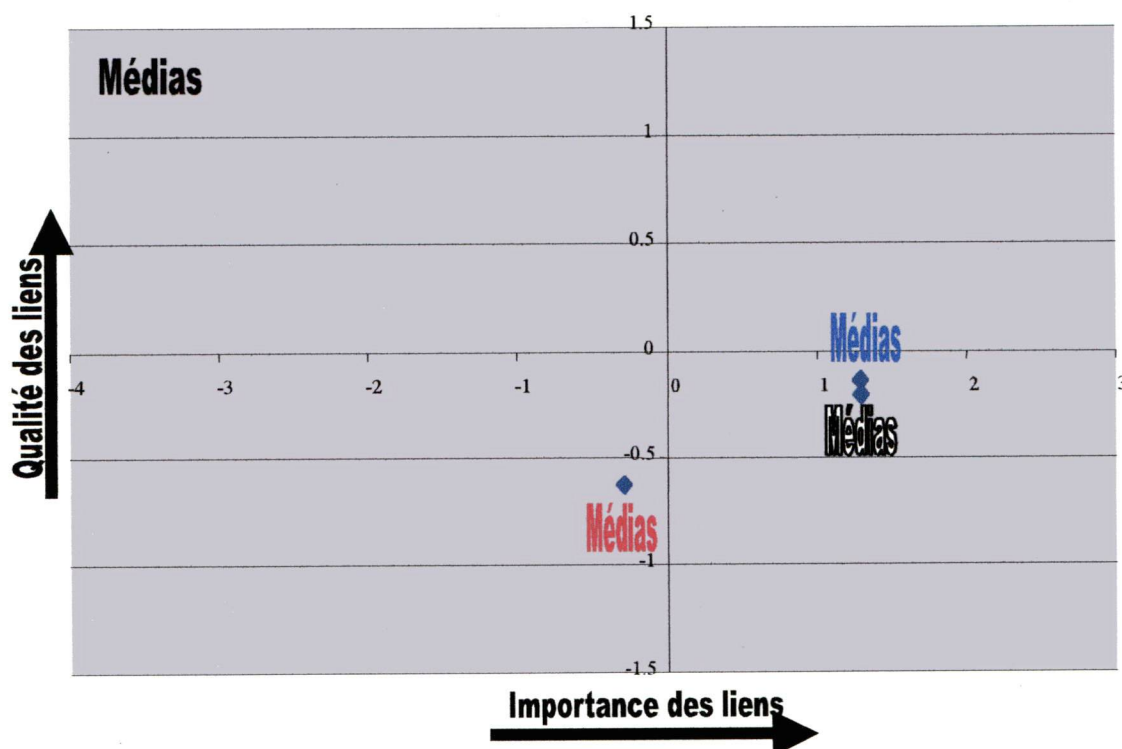
Le pattern de liens des Médias est très proche de celui de la Sécurité civile où l'importance est très élevée, alors que la qualité des liens est toujours inférieure à la moyenne. De plus, l'efficacité perçue est nettement sous la moyenne (voir tableau 20).

Tableau 20
Synthèse du classement des Médias pour les trois cas à l'étude

Cas	Médias			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	6,57	6,71	6,36	3 ^{ième}	8 ^{ième}	9 ^{ième}
Saguenay	7,11	7,09	6,25	2 ^{ième}	8 ^{ième}	10 ^{ième}
Saint-Basile	6,29	6,14	4,43	5 ^{ième}	6 ^{ième}	7 ^{ième}

La figure 15 montre de façon graphique, la distribution des médias selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 15
Distribution des Médias
selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.8 Ministère des Transports du Québec

Le ministère des Transports est reconnu par l'ensemble des parties prenantes comme une organisation qui possède beaucoup de moyens, qui est très opérationnel et très efficace en gestion de crise. Comme le mentionne un dirigeant de la sécurité civile du Québec :

On a travaillé beaucoup avec le ministère des Transports qui a fourni énormément d'équipements. Il faut dire que c'est un ministère qui a une tradition dans ce domaine-là et qui est bien équipé. C'est un ministère assez riche alors que la plupart des autres ministères en mesure d'urgence sont assez pauvres (Anonyme, C.P.).

Ce ministère a donc l'habitude de réagir rapidement en toutes situations afin de rétablir la circulation rapidement sur l'ensemble du réseau routier. Comme le précise un haut fonctionnaire du gouvernement :

Le MTQ, dans un cas comme le verglas, c'est essentiel. L'ensemble des ponts étaient bloqués. Plusieurs routes étaient bloquées. Il fallait faire passer la bouffe, l'eau potable, l'essence, etc. [...] Je conviens qu'ils ont une expertise avec les tempêtes de neige et les bouchons de circulation. Le MTQ est extrêmement efficace, ils sont très disciplinés. Ils sont présents dans toutes les organisations régionales (Anonyme C.P.).

De ce fait, cette partie prenante est près des gens et du terrain et elle est très efficace afin de ramener la situation à la normale. Elle possède donc une forte préoccupation pour les intérêts des autres parties prenantes et de la population en général. Ils ont de plus développer une sensibilité et une expertise leur permettant de bien informer la population sur l'état des routes et les possibilités de déplacement de la population. Cette expertise est d'ailleurs très prisée par un bon nombre de ces partenaires.

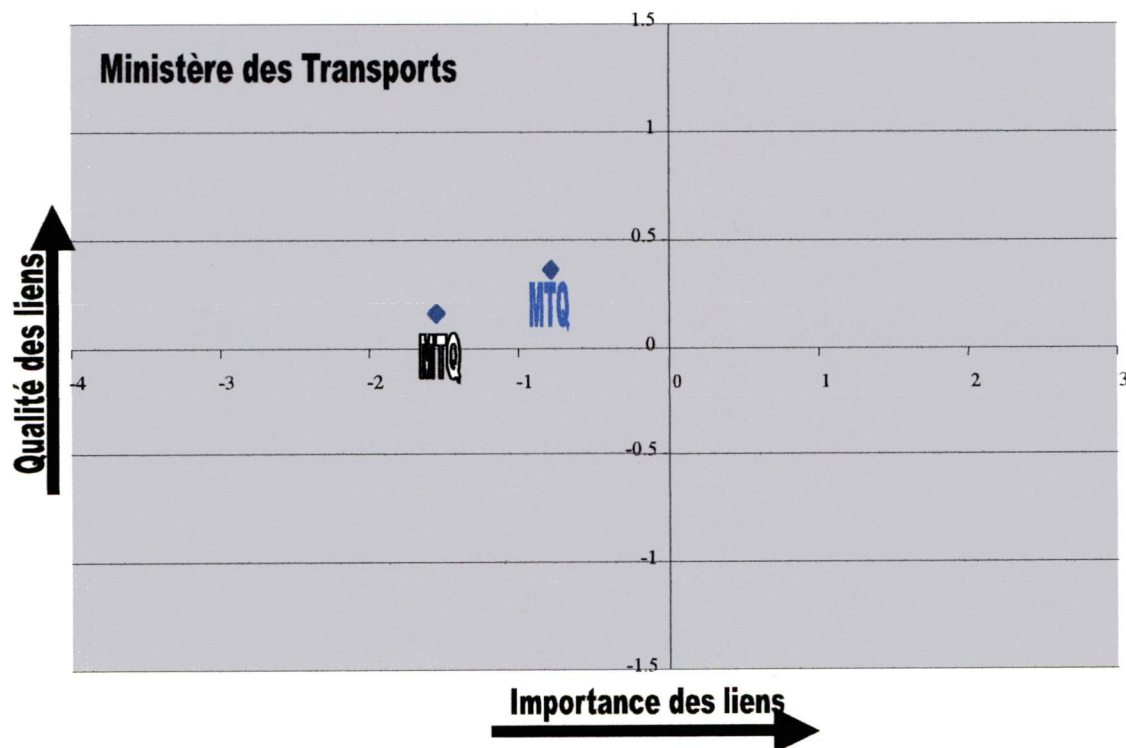
Dans la majorité des cas, comme l'indique le tableau 21, le ministère des Transports entretient de bonnes relations avec les autres parties prenantes et son efficacité est apprécié tout autant.

Tableau 21
Synthèse du classement du ministère des Transports du Québec
pour les trois cas à l'étude

Cas	Ministère des Transports du Québec			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	3.72	7.08	6.81	11 ^{ième}	5 ^{ième}	6 ^{ième}
Saguenay	5.48	7.53	7.83	8 ^{ième}	5 ^{ième}	6 ^{ième}
Saint-Basile	Absent	Absent	Absent	Absent	Absent	Absent

La figure 16 montre de façon graphique, la distribution du ministère des Transports selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 16
Distribution du ministère des Transports du Québec
selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.9 Croix-Rouge

La Croix-Rouge occupe depuis longtemps sa place dans le système de gestion de crises au Québec. Elle a participé à de nombreuses crises aussi bien au Québec qu'à l'étranger et la visibilité médiatique fait partie de sa stratégie d'intervention. Il en découle qu'ils ont un intérêt sociétal bien développé mais qui est parfois teinté d'un intérêt organisationnel de plus en plus marqué. Comme le mentionne un cadre de la fonction publique :

Lorsqu'ils sont arrivés, ils ont déballé leurs drapeaux et chacun d'eux avait une croix rouge en avant et en arrière. Ils avaient tapissé le gymnase d'affiches et de banderoles et le monde venait chercher leur chèque. Ça agaçait un petit peu. Mais c'est dans leur culture (Anonyme C.P.).

De plus, la Croix-Rouge est une organisation très structurée et hiérarchisée. Elle est présente dans plusieurs comités de citoyens et dans la plupart des régions du Québec et du Canada. Elle a accès à un réseau de partenaires importants et de ce fait, elle a une influence importante parmi la société civile. Comme le mentionne un gestionnaire de la Sécurité publique :

D'après-moi, la Croix-Rouge est essentielle pour regrouper différentes personnes et beaucoup de matériel humanitaire. Ça prend une organisation qui théoriquement doit être intègre pour être capable de gérer ça. La Croix-Rouge, on en a besoin à cause de ses infrastructures et de ses contacts (Anonyme, C.P.).

Cependant, cette culture organisationnelle qui valorise la visibilité a amené certaines parties prenantes à se questionner sur les motifs réels qui motivent certaines interventions d'envergure. Ainsi, plusieurs insatisfactions et quelques accrochages administratifs ont été soulignés par certaines municipalités, ce qui a diminué l'efficacité globale des services rendus. À certaines occasions, la Croix-Rouge s'est retrouvée isolée dans son champs d'activités et malgré plusieurs ententes formelles, elle ne réussissait pas toujours à les respecter. Comme le précise un cadre municipal :

[La Croix-Rouge] a créé un froid au niveau de l'organisation des centres d'hébergement. Ils ont voulu tasser un peu tout le monde en disant "C'est nous autres qui allons administrer ça dorénavant" - alors qu'on avait quand

même une équipe en place qui maîtrisait la situation. Ça a fait un froid mais, il y a eu des discussions et les choses se sont clarifiées. Les relations n'ont pas été faciles [...] La Croix-Rouge n'a pas vraiment réussi à subvenir à nos besoins (Anonyme, C.P.)

Pour certains, ce besoin de visibilité qui s'articule par un affichage exagéré d'artéfacts, se poursuit par un lien constant avec les représentants des médias. Malgré des relations difficiles avec les autres parties prenantes, la Croix-Rouge semblait entretenir une excellente relation avec la plupart des médias. Comme le précise un représentant des médias électroniques : «Encore là, je me rends compte que le contact avec le responsable de la Croix-Rouge, à chaque fois que j'ai eu à l'établir, ça été extrêmement facilitant » (Anonyme, C.P.).

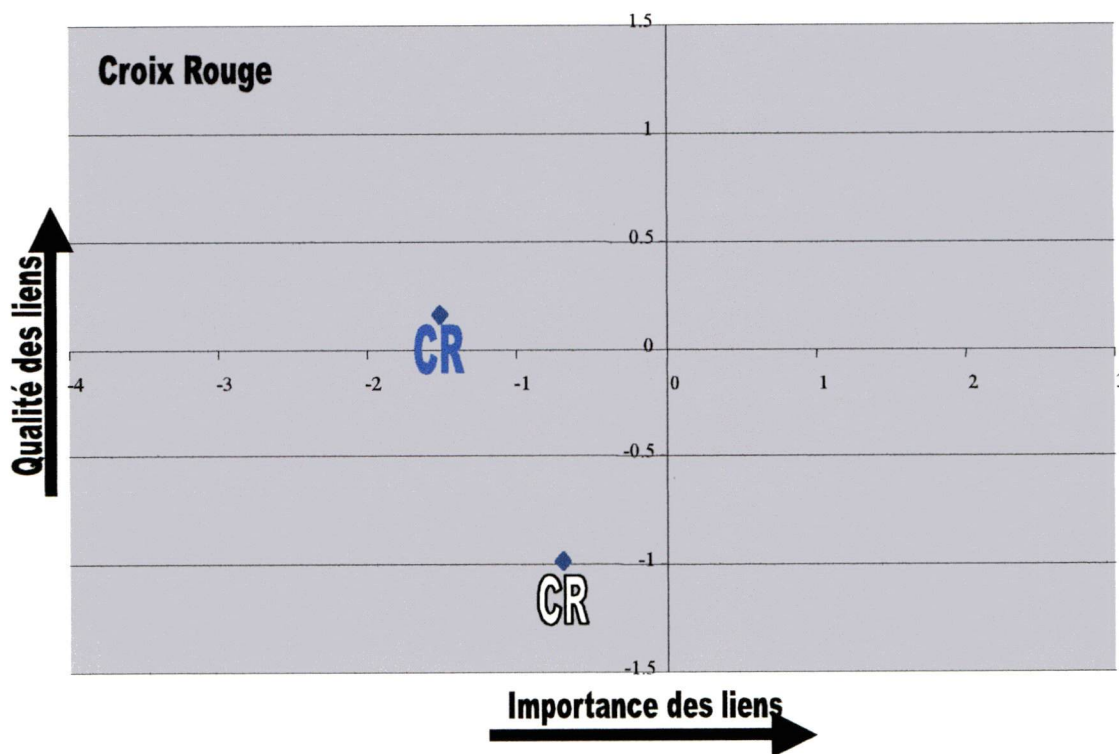
Comme on peut le constater en regardant le tableau ci-dessous (voir tableau 22), la Croix-Rouge se situe parmi les organismes les plus importants. Par contre la qualité de ses relations avec ses partenaires est parmi les moins bonnes et son efficacité est de toute évidence parmi les dernières des organisations retenues pour notre étude.

Tableau 22
Synthèse du classement de la Croix-Rouge pour les trois cas à l'étude

Cas	Croix-Rouge			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	4.58	5.94	6.42	9 ^{ème}	11 ^{ème}	8 ^{ème}
Saguenay	4.67	7.38	7.90	10 ^{ème}	6 ^{ème}	4 ^{ème}
Saint-Basile	Absent	Absent	Absent	Absent	Absent	Absent

La figure 17 montre de façon graphique, la distribution de la Croix-Rouge selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 17
Distribution de la Croix-Rouge selon le pattern de liens
inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



4.10 Bell Canada

La gestion de crise et des urgences semble faire partie des priorités stratégiques de Bell Canada. Son réseau de partenaires semble très développé et elle y attache beaucoup d'importance. Comme pour le ministère des Transports, Bell Canada se déploie rapidement sur le territoire dans le but de ramener la situation à la normale et ainsi permettre aux autres parties prenantes d'utiliser les outils de communications dont elles ne peuvent se passer afin d'être fonctionnelles. Comme le mentionne un cadre du gouvernement :

Les gens de Bell ont régulièrement travaillé avec nous dans le domaine des mesures d'urgences. Ces gens-là se sont toujours montrés intéressés, ils ont toujours suivi nos activités, nos comités, nos réunions, nos rencontres. Ils se sont toujours donnés comme tâches d'assurer la ligne non seulement lorsqu'il n'y a pas de sinistre mais surtout, durant les pires situations possibles (Anonyme, C.P.)

C'est sûrement pour ces raisons que nous trouvons intégralement ces éléments dans la politique interne de l'organisation. Tel que mentionné lors de la Commission scientifique et technique sur la tempête de verglas :

L'histoire nous a continuellement démontré que dans les mesures d'urgence, la survie humaine et la préservation de l'environnement et de la propriété sont directement reliées à la façon dont on s'y est préparé. [...] Certaines catastrophes sont prévisibles, mais la plupart ne le sont pas. C'est pourquoi Bell Canada traite les mesures d'urgence comme partie intégrante de son plan d'affaires. [...] La politique de Bell Canada précise qu'afin d'assurer une collaboration entre ses plans d'urgence et ceux des organisations civiles, les représentants de la planification des mesures d'urgence de l'entreprise collaborent avec les représentants des organisations civiles et des usagers essentiels reconnus dans l'élaboration des ces plans et participent aux comités de planification de mesures d'urgence traitant de la planification des communications (Mémoire présenté à la commission Nicolet, p. 4-5, octobre 1998)

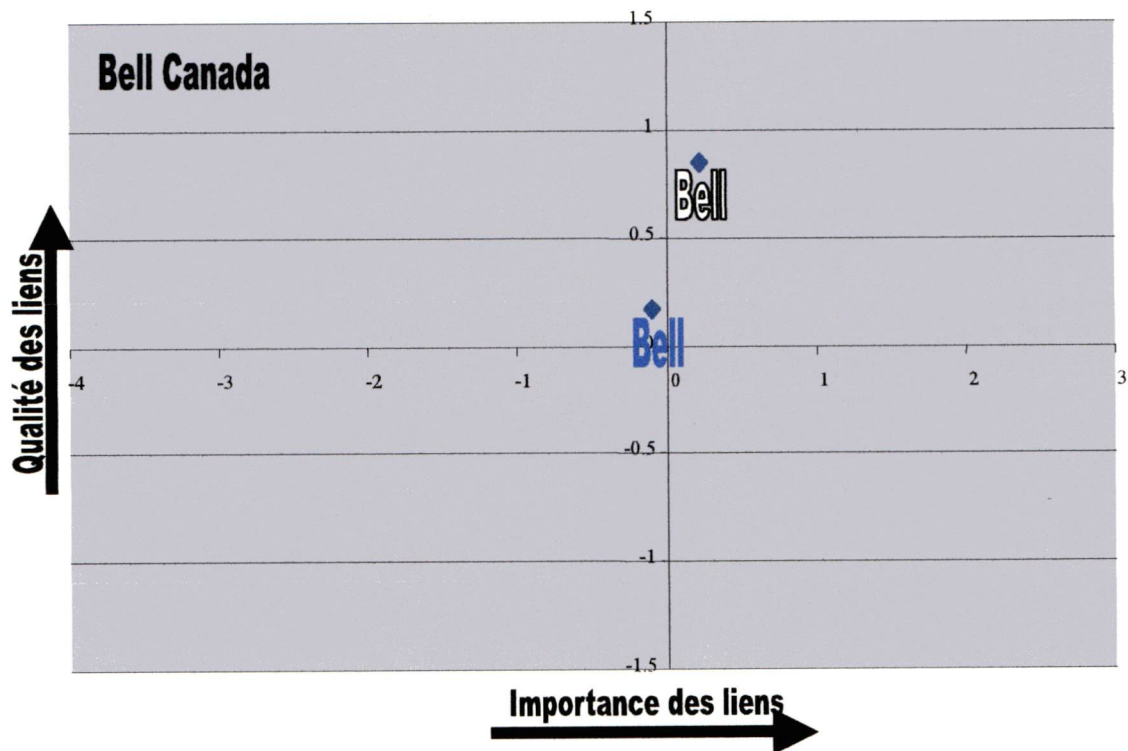
Comme nous pouvons d'ailleurs le constater, sur les trois crises étudiées, Bell Canada entretient de bonnes relations et son efficacité est perçue par ses partenaires comme étant parmi les meilleures (voir tableau 23).

Tableau 23
Synthèse du classement de Bell Canada pour les trois cas à l'étude

Cas	Bell Canada			Classement selon l'importance	Classement selon la qualité	Classement selon l'efficacité
	Importance	Qualité	Efficacité			
Verglas	5.49	7.77	7.97	5 ^{ième}	2 ^{ième}	2 ^{ième}
Saguenay	5.33	7.33	7.29	9 ^{ième}	7 ^{ième}	7 ^{ième}
Saint-Basile	3.29	6.80	7.83	7 ^{ième}	4 ^{ième}	1 ^{ier}

La figure 18 montre de façon graphique, la distribution de la Bell Canada selon le pattern de liens inter organisationnels lors des trois cas à l'étude dans une perspective historique.

Figure 18
Distribution de Bell Canada
selon le pattern de liens inter organisationnels pour les trois cas à l'étude



Les résultats qui ont été obtenus nous ont permis de faire ressortir les principaux points suivants quant aux différents patterns de liens inter organisationnels. À partir de ces résultats il est possible de distinguer deux groupes d'intervenants majeurs.

- Hydro-Québec, les Médias, la Sécurité civile du Québec et le ministère de l'Environnement du Québec avec une qualité de liens toujours inférieure à la moyenne ou presque. Les enjeux pour Hydro-Québec et les Médias étaient d'ordre intérêt organisationnel plutôt que sociétal, alors que la Sécurité civile et Environnement Québec manifestaient une sorte d'indétermination culturelle i.e. une définition ambiguë du mandat, un manque de vision concernant les priorités.
- Le Réseau de la santé, les Municipalités, la Sûreté du Québec et les Forces armées avec une qualité de liens toujours supérieure à la moyenne. Ce groupe représente des cultures fortes et une vocation sociétale, ainsi qu'une disponibilité d'expertises spécialisées (pompiers, policiers, militaires, professionnels de la santé).

5. CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous avons présenté dans ce chapitre la réalité de chacune des organisations les plus importantes pour chacune des crises étudiées sur le plan des valeurs et de la culture organisationnelle. Il nous a alors été possible de mieux comprendre chacune des organisations à travers leurs propres perceptions et la perception de celles avec qui elles étaient en relation. Il va sans dire que cette compréhension des parties prenantes guidera fortement la réflexion qui suit, autant sur le plan des apprentissages que des recommandations.

Il s'agissait ici non pas d'analyser les actions de chacune d'entre elles, mais d'illustrer et de tenter de comprendre les valeurs et les postulats fondamentaux qui expliquent et motivent un bon nombre de comportements. Précisons clairement que nous n'avons pas voulu évaluer les performances de chacune des parties prenantes. Nous avons plutôt tenté d'expliquer et de mieux comprendre les différentes façons de comprendre la réalité, d'envisager les problématiques et d'intervenir. Nous n'avons pas essayé de comprendre ces parties prenantes en temps normal, mais bien en situation de crise. Nous n'avons surtout pas la prétention que cette analyse en situation de crise pourrait se comparer aux comportements des ces mêmes parties prenantes dans leurs relations et leurs opérations de tous les jours. À plus forte raison, lors d'activités courantes, plusieurs de ces parties prenantes ne se côtoient pratiquement jamais.

Nous avons donc tenté par cette approche de mieux comprendre la complexité du réel dans le respect de sa configuration et de ses particularités, tout en la gardant intacte. Nous considérons qu'il s'agit d'un élément incontournable afin de tenter de mieux la comprendre et de la gérer tout en se permettant d'en tirer des leçons. Nous visions à ce stade-ci la compréhension et l'illustration plutôt que l'évaluation et le jugement, le tout se faisant à travers les propres yeux de l'organisation visée et de ceux des autres organisations avec qui elle était en relation.

CINQUIÈME CHAPITRE

ANALYSE ET DISCUSSION

1. LES APPRENTISSAGES

L'ampleur de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, des inondations au Saguenay et la tempête de verglas et les répercussions catastrophiques qui en ont découlé, ont obligé le gouvernement du Québec à étudier en détail les causes de ces crises et à tenté de tirer des opportunités d'apprentissage et de changement. Le potentiel d'apprentissage et de changement en profondeur après l'expérience d'une crise, est souligné par de nombreux chercheurs (Roux-Dufort, 2000; Pauchant et Mitroff, 1995; Toft et Reynolds, 1994). Les différentes études qui ont été réalisées à ce jour ont proposé plusieurs recommandations de changements. Malheureusement, à notre connaissance pratiquement aucune procédure formelle n'a été réalisée afin d'évaluer l'exécution de ces recommandations. Nous tenterons de reprendre les grandes lignes de ces recommandations ici et de préciser l'état d'avancement de leur mise en place à ce jour.

Nous retrouverons donc dans ce chapitre les apprentissages développés depuis la crise du verglas de 1998. Nous avons voulu le faire uniquement à ce stade-ci pour tenir compte des commentaires émergents et redondants et ce jusqu'à la dernière entrevue. Ce que nous présentons s'est construit tout au long de la recherche et c'est la richesse des entrevues qui nous permet de le présenter. C'est pourquoi aussi nous avons voulu dans ce chapitre faciliter la compréhension du lecteur en y insérant des références justes et appropriées pour appuyer ce qui émergeait des mêmes entrevues. Ces mêmes références auraient été difficiles à présenter plus tôt puisque nous ne pouvions présumer de ce qui émergerait des entrevues.

Dans la dernière partie du chapitre nous avons procédé de la même manière et nous avons pu dégager les valeurs managériales pour les douze organisations les plus importantes. Encore une fois la redondance des commentaires émergents des entrevues nous ont permis d'illustrer le profil, selon ces mêmes valeurs, pour les douze organisations les plus importantes. Aussi et pour les mêmes raisons citées ci-dessus, nous

avons appuyé le tout par des sources théoriques pour faciliter la tâche du lecteur et lui permettre de bien comprendre le sens de ce qui est présenté.

1.1 Les apprentissages selon les 5 familles en gestion des crises

Afin de préciser ces apprentissages, nous avons utilisées cinq catégories regroupant les actions concrètes développées pour la prévention et la gestion des crises et touchent des domaines d'activités qui sont à la fois différents et complémentaires (Pauchant et Mitroff, 1995), soit : a) Les changements réglementaires et légaux; b) L'utilisation de nouvelles technologies et infrastructures; c) La gestion de l'information et des communications; d) Les orientations stratégiques des organisations; e) Les changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société.

Une grille d'analyse particulière fut élaborée afin de faire ressortir ces différentes catégories et elle a permis d'établir de façon systématique les changements qui ont été effectués depuis la tempête de verglas et celles qui non pas encore été effectués à la suite de cette crise. Lors des entrevues réalisées auprès des différentes parties prenantes, trois différentes questions ont été soulevées soit : a) évaluer les apprentissages qui ont été réalisés depuis la tempête de verglas; b) suggérer les principaux blocages qui, d'après elles, motivent le manque de mise en œuvre de certaines recommandations; c) proposer des stratégies de déblocage. Nous reprenons cette structure d'analyse dans les pages qui vont suivre en développant davantage par la suite chacune des cinq catégories de recommandations.

1.1.1 Changements réglementaires et légaux

Le projet de loi 173, intitulé *Loi sur la sécurité civile* fut adopté le 19 décembre 2001. Cette nouvelle loi fait partie d'un plan d'action gouvernemental en vue de concerter les efforts en matière de sécurité incendie (projet de loi 112 sur la sécurité incendie adopté au mois de juin 2000) et de sécurité publique (projet de loi 19 concernant l'organisation des services policiers adopté le 21 juin 2001) dans un contexte global de

réforme municipale (projet de loi 124 modifiant la loi sur l'organisation territoriale municipale). Certains aspects de la nouvelle *Loi sur la sécurité civile* répondent positivement aux attentes des intervenants en sécurité civile et constituent un pas de plus vers la réorganisation municipale promise il y a plusieurs années déjà.

Les différentes parties prenantes ont invoqué plusieurs raisons qui ont expliqué en partie la lenteur observée au niveau du dépôt de la loi sur la Sécurité civile. Par exemple, les fréquents changements de ministre au ministère de la Sécurité publique, les nombreux changements de personnel dans des postes clés en sécurité civile, la volonté d'atteindre le déficit zéro, les nombreuses coupures budgétaires, la restructuration complète de l'organisation de la sécurité civile, etc. D'autres intervenants ont aussi invoqué le degré de complexité des dossiers à traiter. Ceci nous amène à considérer une deuxième catégorie d'action, soit l'utilisation de nouvelles technologies et infrastructures.

1.1.2 Utilisation de nouvelles technologies et infrastructures

Certaines parties prenantes ont soulevé la problématique de la localisation des centres de coordination sur l'ensemble du territoire québécois. Plusieurs intervenants étaient d'avis que ces centres devaient être localisés en fonction des vulnérabilités locales d'une région comme par exemple, ne pas les localiser trop près d'une zone industrielle ou aux abords d'un cours d'eau. Une autre proposition visait à s'assurer que les municipalités puissent aménager rapidement lors de crises des immeubles pouvant servir à des fins opérationnelles et logistiques. Dans l'ensemble, ces recommandations semblent avoir peu progressé, à l'exception de changements importants réalisés au Centre de coordination provincial de Québec. De plus, dans les quelques 1 400 municipalités du Québec, certains progrès ont été accomplis surtout dans les municipalités de taille moyenne et dans la région de Montréal. Comme l'a souligné un cadre de la fonction publique :

La plupart du temps, les centres de coordination ne sont pas équipés. On a prévu l'hôtel de ville, l'école, mais il n'y a pas d'équipement spécifique, pas de génératrice, pas de moyen de télécommunication ou d'informatique. Il faut les équiper au fur et à mesure, imaginer pour les

centres alternatifs (Anonyme, C.P.).

De façon générale, l'ensemble des parties prenantes considère que la lenteur observée à ce niveau s'explique par le manque de ressources financières disponibles pour ce type d'investissement et surtout par le peu d'empressement de la part des élus. Au niveau des municipalités, le même commentaire revient souvent de la part d'élus municipaux : « On n'a pas d'argent, donc on n'est pas pour investir sur des équipements qui vont peut-être servir de temps en temps » (Anonyme, C.P.).

Finalement, les parties prenantes qui ont pu avoir accès à un outil géomatique en réseau, ont grandement apprécié son utilisation, principalement lors de la tempête de verglas. Cet outil technologique leur a permis de mieux visualiser la progression des événements tout en leur permettant d'évaluer globalement et à plus long terme les répercussions réelles envisagées. Dans les faits, cet outil a permis la réalisation de quelques expériences intéressantes entre autres pour le risque de panne électrique. Cependant, les espoirs fondés sur les nombreuses applications possibles d'un tel outil, entre autre, la possibilité d'établir au Québec une cartographie géomatique des zones homogènes de vulnérabilité, n'ont pas été comblés. Pour de nombreux intervenants, la géomatique pourrait subir un essor considérable au cours des prochaines années si un leadership émergeait dans ce domaine. Comme l'a indiqué un cadre du gouvernement : « La difficulté est liée au fait qu'on a pas identifié un vrai leadership sur ce dossier-là. C'est pas encore une priorité politique et il n'y a pas d'argent » (Anonyme, C.P.).

1.1.3 Gestion de l'information et des communications

Une des propositions principales liée à la gestion de l'information et des communications visait la mise sur pied au Québec d'un service central d'alerte et de traitement de l'information. Ce centre d'alerte à l'échelle provinciale fut récemment mis en place par la Sécurité civile. On est aussi à développer une banque de données permettant l'utilisation des données météorologiques cumulées et utilisables à des fins de sécurité civile. De fait, ces données, que ce soit des données météorologiques ou tout autre type de données, sont actuellement répertoriées de façon systématique à des fins de

sécurité civile, que ce soit avant, pendant ou après un sinistre. Selon un responsable de la Sécurité civile :

On développe progressivement ce système qui permet de faire systématiquement l'historique des sinistres au Québec. Par exemple, en fonction de ce qui s'est déjà passé et en fonction de ce qui se passe actuellement, qu'est-ce que l'on prévoit? Qu'est-ce qu'il peut y avoir comme effet? (Anonyme, C.P.).

Le projet de développer un réseau intégré de moyens et de services d'urgence en télécommunication n'a quant à lui pas tellement progressé malgré l'intérêt qu'on lui avait porté à la suite des deux dernières grandes crises à avoir frappé le Québec. Malgré les efforts considérables qui ont été investis, entre autres par le projet gouvernemental de développement et d'implantation au Québec d'un réseau intégré de moyens et de services d'urgence en télécommunication (Projet MSUT), les coûts financiers substantiels et le nombre élevé d'intervenants aux intérêts souvent divergents sont venus à bout de la bonne volonté qui s'était développée au fil des années. Un répondant a offert le commentaire suivant « La technologie existe, les compagnies sont prêtes à mettre des choses sur pied, mais il n'y a pas de volonté politique, c'est clair » (Anonyme, C.P.).

Quelques unes des recommandations proposées lors des deux commissions scientifiques et techniques présidées par Roger Nicolet soulignaient la nécessité d'inviter au sein des centres de coordination les partenaires essentiels pour chaque type de sinistre, d'instaurer en période de crise des conférences quotidiennes de coordination et d'information et de disposer de centres de presse et de communications fonctionnels en tout temps ont été réalisées en majeure partie. Un répondant a suggéré que ces changements ont été rendus possibles à cause de leurs faibles coûts :

L'intégration des partenaires au sein des centres de coordination n'est pas une question d'argent mais plutôt une question de bonnes relations et de volonté de s'intégrer à l'organisation des mesures d'urgence (Anonyme, C.P.).

Une ombre à ce tableau semble être liée, dans un grand nombre de cas, à un manque de coordination au niveau inter municipal. Comme l'a constaté un répondant :

Lorsque l'on parle de décision de terrain, les municipalités ne se parlent pas encore tout à fait. La sécurité civile est souvent obligée de faire le lien entre elles (Anonyme, C.P.).

Certains intervenants ont aussi rappelé la nécessité de développer des moyens afin de communiquer d'une manière plus efficace avec les citoyens lors de crise et ils précisent que cette recommandation n'a pas réellement progressé depuis la tempête de verglas. Ce manque d'actualisation s'explique par le fait qu'il est habituellement difficile de communiquer avec des populations sinistrées parce qu'elles se retrouvent, la plupart du temps, dans une situation où les conditions environnantes les rendent vulnérables, et ce, justement par l'isolement. De façon générale, une bonne partie de la population du Québec semble sensibilisée à la procédure habituelle de visite des domiciles par les pompiers ou les policiers lors de crise ou de sinistre. Pour ce type de sinistre, les ressources locales sont habituellement suffisantes. Cependant, l'ampleur du territoire touché lors de la tempête de verglas et le nombre considérable de sinistrés impliqués sont venus remettre en question la façon habituelle de procéder, d'autant plus qu'un grand nombre d'intervenants potentiels étaient eux-mêmes sinistrés. À ce sujet, un cadre de la sécurité publique a déclaré :

On a réellement tenté, durant la crise du verglas, de rejoindre le plus de monde possible. Mais pour faire encore plus, il aurait fallu avoir plus de monde et plus de ressources financières (Anonyme, C.P.).

En ce qui concerne le traitement de la phase de rétablissement après une crise, plusieurs intervenants considèrent que cette phase se doit d'être traitée avec le même sérieux que les autres phases d'urgence. Il semble bien que les leçons tirées des inondations du Saguenay ont porté fruit et que les différentes instances décisionnelles ont été beaucoup plus diligentes vis-à-vis cette problématique lors de la tempête de verglas. Cependant, un des points qui portait à confusion touchait le processus d'indemnisation financière des sinistrés. Plusieurs répondants ont constaté que l'adoption de décrets par le gouvernement s'est faite rapidement aussi bien pour les inondations du Saguenay que

pour la tempête de verglas. Cependant, si plusieurs répondants sont ouverts à l'utilisation de décrets par le gouvernement, suivant la spécificité de chaque sinistre, d'autres dénoncent le caractère pervers de telles mesures. Un intervenant a par exemple déclaré :

Plus les dirigeants sont hauts placés, plus ils disent qu'il faut se dépêcher, qu'il faut que ce soit vite et efficace. Plus les gens sont collés sur le terrain, plus ils voient les effets sociaux et pervers, moins ils sont pressés. [...] les citoyens qui sont victimes de quelque chose deviennent rapidement des sinistrés et développent un comportement de sinistrés aussitôt qu'on les considère comme tels (Anonyme, C.P.).

Les trois catégories de recommandations précédentes sont de façon générale les recommandations les plus fréquemment mises en application à la suite de crises d'envergure. Ces recommandations sont classées parmi les apprentissages de niveau 1 (béhavioriste ou comportemental) principalement et de niveau 2 (paradigmatique). Ces recommandations sont donc largement tributaires du principe plus familier "de la carotte et du bâton" mise en place par une réglementation accrue et des normes plus sévères. Les deux prochains domaines regroupent plutôt des recommandations qui sont souvent négligées par les instances décisionnelles, ce qui à notre sens constitue une lacune importante liée au type de gestion préconisé actuellement en matière de sécurité civile.

1.1.4 Orientations stratégiques des organisations

La volonté d'organiser les efforts de sécurité civile selon les vulnérabilités locales et régionales potentielles a peu progressé. Des expériences concluantes ont pourtant été réalisées dans des cas isolés, comme par exemple à Bécancour, avec le risque nucléaire ou dans la Beauce, pour le risque d'inondation. Les intervenants ont souligné que connaître ces vulnérabilités locales est fort complexe car ces connaissances découlent elles-mêmes de connaissances préalables du territoire, des ressources disponibles et des risques potentiels, présents et futurs. De plus, comme l'a dit un répondant:

L'effort de la sécurité civile, quand on parle de vulnérabilité locale ou régionale, devrait se matérialiser davantage en terme de ce que l'on doit faire pour prévenir ou atténuer l'effet des sinistres potentiels. Le gouvernement devrait être prêt à investir beaucoup plus de moyens au niveau de la prévention, mais ceci ne semble pas faire partie de ses

orientations actuelles (Anonyme, C.P.).

De même, le fonds d'indemnisation des victimes en cas de sinistre n'est pas encore en place actuellement. Ce fonds fait maintenant partie du contenu de la *Loi sur la protection des personnes et des biens en cas de sinistre* et nécessite un engagement financier du gouvernement. Certains répondants ont suggéré de plus que ce fonds ne doit pas être exclusivement réservé à l'indemnisation des victimes mais aussi inclure des ressources financières pour développer des efforts de prévention et de formation en sécurité civile. Un des répondants ajoute qu'il y a plusieurs considérations à prendre actuellement à ce sujet :

Créer un fonds, c'est facile. Mais où allons-nous trouver l'argent et comment allons-nous le faire ? Ça fait encore partie des discussions, des travaux, des politiques gouvernementales, de ce que l'on peut taxer et ne pas taxer. C'est très complexe et ce n'est pas à notre niveau que ça va se situer (Anonyme, C.P.).

Les mêmes préoccupations financières concernent le renforcement des moyens de la sécurité civile au Québec. Comme l'a mentionné un répondant : « Les réductions et les compressions budgétaires dans la fonction publique se sont appliquées à la sécurité civile comme ailleurs » (Anonyme, C.P.). Les répondants notent pourtant une légère augmentation du nombre de conseillers en sécurité civile, qui sont passés d'une quarantaine durant les inondations du Saguenay à plus de cinquante après la crise de verglas. Ils constatent cependant le statut précaire de ces nouveaux postes et l'insuffisance de leur nombre.

Pour plusieurs intervenants, une problématique de taille qui affecte la sécurité civile est directement liée au trop grand nombre de municipalités sur le territoire du Québec. Tous sont d'avis qu'il est indispensable de regrouper les efforts de sécurité civile à des niveaux plus régionaux, comme les Municipalités régionales de comté (MRC), les communautés urbaines (CU), les zones homogènes de risque, les zones industrielles, les bassins versants. Il semble aussi qu'il soit tout aussi important d'entamer le développement de plans d'urgence d'envergure régionale voir même supra régionale. Certains indices laissent croire que certains progrès ont été réalisés à ce niveau bien qu'ils

demeurent encore timides et que plusieurs municipalités ne semblent pas fournir les efforts requis. La perspective d'avoir 99 interlocuteurs, soit 96 MRC et 3 CU, au lieu de 1400 municipalités, se heurte à de nombreux problèmes politiques et culturels, tant au niveau des municipalités qu'à celui du gouvernement. Pour donner une idée de la problématique, un des répondants ajoute :

Le Québec compte environ 1 400 municipalités pour une population de près de 7 millions d'habitants, l'Ontario en possède 800 pour une population de 10 millions et la Suède en compte 250 pour une population un peu supérieure à celle du Québec (Anonyme, C.P.).

De plus, plusieurs répondants sont d'avis que le gouvernement n'est toujours pas prêt à donner des pouvoirs additionnels aux MRC, d'autant plus qu'il faudrait changer la loi qui crée les MRC. Le problème de manque d'argent explique le fait qu'on ne se soit pas encore entendu sur la façon d'inciter les municipalités à la base, à préparer un plan d'urgence. La réalisation d'un plan d'urgence nécessite un investissement beaucoup plus important encore que l'allocation de ressources monétaires. Elle requiert davantage une implication complète de la part de la municipalité concernée au niveau des élus, des gestionnaires municipaux et bien sûr de la population dans son ensemble. Un des intervenants précise à ce sujet que :

On a beau vouloir envoyer un plan dans une municipalité, ils vont le recevoir et le mettre sur une tablette. Il faut que ça vienne absolument d'eux. C'est aussi un problème de culture (Anonyme, C.P.).

Plusieurs intervenants sont d'avis que le manque de préparation et d'actualisation des plans d'urgence est en grande partie motivé par deux croyances tenaces, soit que « les sinistres ça n'arrive pas chez nous, ça arrive toujours dans la cour du voisin » (Anonyme, C.P.) et « si quelque chose arrive, le gouvernement va nous sauver » (Anonyme, C.P.). Ces deux rationalisations de base ont d'ailleurs été évaluées en recherche et elles ont été reconnues comme étant les plus communes et les plus contraignantes pour le développement d'efforts en sécurité civile (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 106).

Finalement peu de progrès semble avoir été constaté à propos de la nomination d'organisations habilitées à recueillir et distribuer les dons en argent et en nature ainsi

que l'élaboration d'ententes types entre les divers intervenants tels la Croix-Rouge, la société Saint-Vincent-de-Paul, Moisson Québec, etc. Si certains répondants félicitent la sécurité civile d'avoir signé des protocoles d'entente avec plusieurs sociétés et organismes, ils déplorent le manque d'intégration existant encore à l'échelle de la province.

La dernière catégorie de recommandations présentée, soit celle touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société, s'avère sûrement la catégorie la plus difficile à mettre en place puisqu'elle touche des aspects plus personnels et nécessite dans bien des cas des apprentissages de niveau 3 (systémique) qui sont plus long à acquérir et qui requièrent un plus grand investissement individuel et collectif.

1.1.5 Changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société

Plusieurs points importants concernant cette catégorie, qui sont considérées comme fondamentaux par la majorité des parties prenantes, ne semblent pas avoir obtenus toute l'attention qu'il aurait fallu malgré les répercussions positives engendrées par les différents débats entourant la tempête de verglas. Qu'il s'agisse d'instituer un débat public sur la place que devrait prendre la sécurité civile dans la société, la nécessité de développer une véritable "culture de sécurité civile" dans la population en général ou d'informer et éduquer régulièrement la population sur les risques potentiels de son environnement, il semblerait selon plusieurs intervenants que davantage de ressources et d'efforts devraient être consentis à ce niveau. De nombreux intervenants se questionnent toujours sur les acteurs qui devraient prendre le leadership sur ces questions. Qui du gouvernement, des municipalités ou des citoyens eux-mêmes devraient prendre cette responsabilité? Un répondant a d'ailleurs déclaré à ce sujet : « Il est difficile d'instituer un débat public sur cette question en dehors d'un contexte de sinistre » (Anonyme, C.P.).

La nécessité de réévaluer les orientations, les contenus et la pédagogie des programmes actuels de formation en sécurité civile et d'établir un profil de compétence des conseillers en sécurité civile n'a pas vraiment évolué depuis la mise en application de

la *Loi sur la sécurité civile*. Certains intervenants suggèrent de revoir les programmes de formation afin qu'ils répondent davantage aux besoins des intervenants, d'accroître leur flexibilité et leur modalité d'accès, d'étudier les stratégies de financement de ces programmes et d'implanter des modalités afin d'accroître le nombre de formateurs. Un répondant souligne que :

Les programmes actuels ont été mis sur pied avec l'idée qu'ils marcheraient tout seul en pressant sur le bouton. [...] On n'a pas encore la masse critique d'experts pour pouvoir donner ces cours-là. On n'a même pas la masse critique pour former les personnes pour donner ces cours là. (Anonyme, C.P.).

La problématique du profil de compétence des conseillers en sécurité civile peut être directement reliée à la recommandation précédente. Sans programme officiel de formation, il semble difficile de s'assurer que tous les conseillers en sécurité civile possèdent les connaissances minimales requises afin d'œuvrer dans ce secteur. Enfin, les propositions visant à appuyer concrètement des projets de recherche et de développement dans le domaine de la sécurité civile ont peu progressé et ce, malgré le fait qu'en moins de deux ans, le Québec a connu deux sinistres majeurs. Plusieurs intervenants jugent que ces déficiences proviennent d'un manque de leadership et de moyens financiers. Comme l'a déclaré l'un d'eux : « On ne peut penser investir dans la recherche alors que nous avons des difficultés financières dans nos propres programmes de fonctionnement » (Anonyme, C.P.).

Le tableau 24 présente les différents apprentissages qui ont été réalisés en fonction des niveaux décrits dans le tableau 1 soit les niveau behavioriste ou comportemental, paradigmatique et systémique et ce, aussi bien au niveau des institutions que des individus.

1.2 Les différents apprentissages systémiques réalisés

Les recommandations proposées par les différents intervenants ont été classées par niveau d'application: individuel ou institutionnel, ainsi que par type d'apprentissage: behavioriste ou comportemental, paradigmatique et systémique (voir tableau 24). Les

apprentissages de type behavioriste ou comportemental font référence, de façon générale, à des amendements touchant la législation sur la sécurité civile pour une obligation de résultats concernant l'état de préparation des différents intervenants. Les apprentissages de type paradigmatique consistent à améliorer l'investissement dans le domaine de la sécurité civile, à repenser les mécanismes et les modules de coordination et d'intervention et à innover au niveau de la formation. Quant aux apprentissages de type systémique, ils amènent une vision multidisciplinaire et soulignent l'importance de l'éducation, du débat, de la réflexion qui tient compte du long terme et de la recherche.

Tableau 24
Niveaux d'apprentissage et d'application

		BEHAVIORISTE	PARADIGMATIQUE	SYSTÉMIQUE
NIVEAUX D'APPLICATION	INSTITUTIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> - Modifier la loi sur la sécurité civile. - Confirmer par la loi que la première responsabilité en cas de sinistre revient aux autorités municipales. - Obliger les villes à avoir des plans de mesures d'urgence pleinement fonctionnels. - Donner un crédit d'impôts aux municipalités qui décident d'acquérir un minimum d'équipement. - Obliger les principaux intervenants à statuer leurs équipes de mesures d'urgence et engager le personnel en conséquence. - Obliger les ministères à se conformer à des pouvoirs et des façons de faire indiqués par la loi. - Utiliser les défis communs comme un impératif de concertation inter organisationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux investir dans le domaine de la sécurité civile et trouver de nouveaux moyens de financement. - Rendre les conditions de l'aide financière aux municipalités plus claires. - Établir une politique de coordination en sécurité civile. - Réduire le nombre de municipalités et améliorer leur état de préparation. - Régler les conflits entre les municipalités et les MRC et coordonner la sécurité civile des regroupements inter régionaux. - Favoriser l'échange et le jumelage régional - Favoriser la concertation en temps de paix et les regroupements à tous les niveaux. - Organiser l'information et favoriser la participation des élus en situation de crise sans autant contraindre l'action des personnes affectées aux opérations. - Innover la formation pour mieux familiariser les gestionnaires avec des situations de crise. - Inciter les municipalités à faire leurs plans d'urgence par elles-mêmes et non pas par un consultant. - Rendre l'Organisation de la sécurité civile moins marginale par rapport aux instances politiques. - Mieux structurer le système de réponse gouvernementale mais éviter les structures lourdes. - Mieux gérer la communication publique dans le domaine de la sécurité civile. - Former des auxiliaires en sécurité civile. - Former une unité élite en sécurité civile pour gérer les sinistres majeurs. - Regrouper les représentants des grandes entreprises d'utilité publique. - Renforcer l'analyse de risque et l'étude des systèmes de support à la vie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la prévention à travers l'échange entre les municipalités et les industries. - Embaucher des civils dans les rangs des corps policiers.
	INDIVIDUS		<ul style="list-style-type: none"> - Développer une culture de sécurité civile chez les citoyens et une philosophie de mesures d'urgence chez les responsables politiques et les gestionnaires. - Responsabiliser les citoyens et les inciter à être autonomes pour un minimum de trois jours. 	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le fonctionnement multidisciplinaire et aller chercher l'expertise de chacun. - Favoriser la réflexion profonde et éviter les recettes toutes faites. - Enseigner la sécurité civile dans les écoles primaires et secondaires.

2. LES STRATÉGIES DE DÉBLOCAGE

2.1 Les stratégies de déblocage selon les 5 familles en gestion des crises

Dans cette partie du travail, nous suggérons quelques stratégies de déblocage qui devraient être mises en place afin d'améliorer l'efficacité actuelle des interventions de sécurité civile au Québec. Ces différentes stratégies de déblocage ont été regroupées selon les cinq grands domaines présentés dans la section précédente. Le tableau 22 présente les blocages et propose des stratégies de déblocage pour chacune des cinq catégories de recommandations.

2.1.1 Changements réglementaires et légaux

Les récentes modifications de plusieurs des aspects légaux liés à la sécurité des citoyens⁷⁰, à la gestion des eaux et à l'aménagement du territoire devraient produire un effet positif sur la progression de plusieurs des recommandations proposées dans les nombreux rapports déposés ces dernières années. Certains intervenants prévoient que non seulement la mise en application de la nouvelle loi sur la sécurité civile permettra de faire progresser ces questions durant les prochaines années, mais surtout un des acteurs principaux, la municipalité. De plus, plusieurs intervenants comptent sur les répercussions de la nouvelle loi afin d'entamer un débat sur le rôle et les moyens qui doivent être mis en place par le gouvernement du Québec afin d'assurer la sécurité des citoyens. Ces répondants sont d'avis que, suite à la tempête de verglas, la population devrait être beaucoup plus exigeante face à leurs décideurs. Ainsi, l'effet cumulatif de ces sinistres, dans différents domaines, va permettre à la population en général de mieux se rendre compte, comme l'a affirmé un haut fonctionnaire « Sous tous ses aspects, la haute technicité de notre société actuelle est aussi porteuse de problèmes » (Anonyme, C.P.), nécessitant en réalité des changements de politique et de comportements.

⁷⁰ Loi sur la sécurité des incendies, loi sur la sécurité publique, loi sur la protection des personnes et des biens.

De nombreux répondants pensent que l'exécution factuelle de changement passe par l'intégration véritable des considérations d'aménagement du territoire à celles de sécurité civile, faisant de cet aménagement un instrument important de prévention et d'atténuation. Selon un spécialiste interrogé sur le sujet:

Des changements réels ne pourront être effectifs que si d'une part, certaines catégories d'édifices, d'installations ou d'aménagement ne sont pas interdites dans des zones à risque comme par exemple, les zones inondables ou de glissement de terrain et d'autre part, que l'aide gouvernementale demeure en tout temps disponible lorsque de telles catastrophes affectent de nouvelles installations construites dans ces zones par négligence (Anonyme, C.P.).

Il est donc important de préciser et de resserrer certains articles de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* et ce, en coordination avec les différents ministères qui travaillent sur le terrain, tels le ministère des Affaires municipales, le ministère de l'Environnement du Québec, le ministère des Transports du Québec et la Sécurité civile. Cependant, le fait de renforcer une législation ne règle pas toujours tous les problèmes. De plus, cette loi n'est pas évidente à appliquer et il n'y a pas toujours une volonté de la part des élus de le faire. Pour y arriver, il faudrait une volonté, une sensibilisation du public et des élus. Selon un des répondants :

On a dépassé cette approche paternaliste où l'on traite le monde comme des enfants. Il faut que les gens et les municipalités se prennent en main. L'aménagement du territoire, on s'en rend compte, c'est important (Anonyme, C.P.).

Outre les stratégies de déblocage liées aux aspects réglementaires et légaux, la deuxième catégorie de stratégies de déblocage touche les aspects plus matériels telles les nouvelles technologies et les infrastructures, toutes deux souvent lourdement affectées lors de catastrophes naturelles.

2.1.2 Utilisation de nouvelles technologies et infrastructures

Pour plusieurs intervenants, il reste encore beaucoup de travail à réaliser avant de pouvoir utiliser convenablement les nouvelles technologies à des fins de sécurité civile

sans pour autant en multiplier les coûts d'investissement. Au niveau des infrastructures, l'approche préconisée par la Sécurité civile consiste à localiser des sites existants qui s'adaptent facilement ou qui sont déjà dotés de services indispensables, comme un centre de congrès ou un grand hôtel, au lieu d'établir à l'avance dans des sites prédéterminés des centres qui présentent toutes sortes de difficultés. Cette approche pourrait être utilisée de façon plus flexible aussi bien pour les centres de coordination régionaux et municipaux, que pour les centres secondaires tels les centres d'hébergement, de supports médicaux et psychologiques, de réception et de distribution de biens matériels et d'entreposage, etc.

Cependant, pour que ces infrastructures soient réellement efficaces, plusieurs intervenants estiment qu'il est indispensable qu'un minimum de municipalités d'une même région s'assure de mettre en place des mécanismes de coordination et d'interrelation afin de réduire au minimum les dédoublements et les coûts liés à ces infrastructures. Un répondant utilise le cas de l'ancienne Communauté urbaine de Montréal (CUM) pour illustrer son propos :

Il y a cinq zones sur le territoire de la CUM, et dans ces zones-là quelques villes seulement disposent de centres de coordination fonctionnels et elles ont la responsabilité de s'organiser ensemble (Anonyme, C.P.).

Au niveau de la CUM, on tente même d'aller plus loin avec cette approche, en l'appliquant au niveau du soutien apporté aux sinistrés en s'assurant d'avoir des personnes qui travaillent en réseau et qui créent une entraide inter municipale. De fait, selon un haut responsable de ce qui autrefois était considéré comme la CUM :

À la CUM, on n'aime pas trop l'idée de faire trop d'inventaire ou d'entreposage. On privilégie plutôt l'accès à de bonnes listes de référence informatisées, qui sont à la disposition de tous les intervenants (Anonyme, C.P.).

De façon générale, les répondants estiment qu'au Québec, l'utilisation des nouvelles technologies à des fins de sécurité civile reste à l'état embryonnaire. Seules quelques expériences en géomatique ont été réalisées lors des inondations du Saguenay et lors de la tempête de verglas, mais sans vraiment de suivi par la suite. De nombreux répondants suggèrent que le développement de ces technologies demande la collaboration

de partenaires multiples. Nous ne citerons que les expériences concluantes effectuées à la CUM sur la problématique d'écrasements d'avions, réalisée en collaboration avec le Centre inter universitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et celle sur la problématique d'inondation, réalisée en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal. De nombreux répondants estiment qu'une structure inter municipale est indispensable afin de développer ces projets. Comme l'a déclaré ce même répondant :

Quand il n'y a pas d'entité à une échelle inter municipale formellement organisée, avec du personnel à plein temps, il est inutile de penser qu'il va y avoir quelque chose de sérieux de fait en matière de sécurité civile (Anonyme, C.P.).

Intimement liées au domaine nouvelles technologies et infrastructures, le domaine gestion de l'information et des communications s'est avéré très important pour plusieurs intervenants à cause de l'importance de cet équipement lors de situation de crise.

2.1.3 Gestion de l'information et des communications

Plusieurs stratégies de déblocage peuvent être envisagées afin d'accroître l'actualisation des recommandations dans cette catégorie d'intervention. Afin de développer davantage les liens de collaboration entre les intervenants et les partenaires, des répondants suggèrent de développer les possibilités d'échange entre l'ensemble des intervenants oeuvrant en mesures d'urgence. Pour y parvenir, certains répondants suggèrent d'utiliser différents mécanismes comme l'accroissement de la formation dans le domaine, l'ajout de plusieurs ministères et partenaires au sein du Comité de sécurité civile du Québec au niveau des régions et de la province, l'organisation de simulations d'urgence engageant divers intervenants et partenaires, etc. Comme l'a rappelé un intervenant :

En matière de sécurité civile, comme dans d'autres domaines politiques ou ailleurs, la collaboration est primordiale. Là où les personnes se connaissent, elles sont complices et elles s'aident (Anonyme, C.P.).

Pour que cette intégration se réalise entièrement, un intervenant ajoute : « Ça ne se fait pas juste au moment du sinistre, il faut que ce soit planifié d'avance et qu'on ait

déjà commencé à travailler avec ce monde-là avant » (Anonyme, C.P.).

Cette collaboration est aussi primordiale pour assurer la communication avec les citoyens. De nombreux répondants proposent que la responsabilité de cette communication n'incombe pas seulement aux organisations publiques et qu'elle requière de plus la collaboration de multiples partenaires, tels les chaînes de télévision, les radios communautaires ou autres, l'organisation de visites personnelles, la possibilité de produire et de distribuer des brochures, etc. Par contre, les répondants expriment clairement que le processus d'indemnisation financière est une affaire d'organisation publique et que le gouvernement se doit de développer des directives normées ainsi qu'une structure administrative capable de gérer ces procédures d'indemnisation dans des délais raisonnables. Il semble bien que le gouvernement se soit doté d'une telle structure administrative, seule la prochaine crise pourra nous indiquer son bon fonctionnement.

Concernant le développement d'un système de télécommunication indépendant du système traditionnel, plusieurs intervenants notent que la mise en place d'un tel réseau nécessitera l'engagement politique du gouvernement, considérant les sommes d'argent substantielles qui devront y être consacrées. Selon un des répondants, « Il y a eu des progrès de faits, mais il reste à créer entre autres encore un vrai système totalement intégré de télécommunication » (Anonyme, C.P.).

Ce qui nous amène aux deux dernières catégories de stratégies de déblocage qui dans les faits nécessitent davantage de temps et d'efforts individuels et donc, l'acquisition d'une certaine maturité au niveau sociétal avant leur mise en application.

2.1.4 Orientations stratégiques des organisations

L'organisation de l'effort de sécurité civile, selon les vulnérabilités locales et régionales potentielles, devrait transparaître davantage dans l'application et le suivi de la nouvelle loi en matière de sécurité civile. D'après plusieurs intervenants, l'esprit de la loi devrait permettre de promouvoir cette approche. Cependant, comme le précise un des intervenant : « Cette préoccupation émergera graduellement en fonction de l'ouverture

des élus et de la population sur ces questions mais cela peut être un long processus » (Anonyme, C.P.). À titre d'exemple, des séances de consultation, des débats publics, des projets pilotes ou des études critiques sur des risques spécifiques et les moyens d'intervention et d'atténuation disponibles permettraient de promouvoir dans la population en général et chez les élus en particulier, une meilleure compréhension de la notion de vulnérabilité locale et régionale. Un des répondants affirme même :

Il faut être prêt à aller plus loin, faire des études de vulnérabilité plus poussées afin de déterminer l'écart réel qu'il y a entre la capacité de réponse et les dangers qui nous menacent, et aussi déterminer des moyens de prévention et des moyens d'atténuation (Anonyme, C.P.).

Plusieurs considérations ont été envisagées et débattues au sujet de la mise sur pied d'un fonds d'indemnisation des victimes de sinistre. Cependant, une préoccupation demeure pour plusieurs, le lien entre l'indemnisation et la prévention. En fait, on désire s'assurer que l'argent disponible par l'entremise de ce fonds pourra contribuer à favoriser et à promouvoir la prévention en matière de sécurité civile. Un des répondants propose même de s'inspirer de systèmes qui ont fait leurs preuves dans d'autres pays, telle la France :

Tout le monde devrait contribuer à financer le programme d'indemnisation mais en fonction de son risque réel, un peu à la façon de la France qui a recours à un fonds gouvernemental géré à part, par une contribution de 9% prélevée sur les contrats d'assurances (Anonyme, C.P.).

Le regroupement des activités de sécurité civile à des niveaux régionaux comme les MRC et les CU, permet d'instaurer ou selon le cas, de raffermir des liens potentiels entre différentes municipalités par la création d'entités inter municipales. De l'avis de plusieurs, la vraie planification ne doit plus se faire au niveau de la municipalité telle qu'elle est structurée actuellement, elle doit plutôt se faire au niveau de la zone moyenne de vulnérabilité ou à l'équivalent, MRC, CU, bassins versants, zones industrielles particulières, etc. De cette façon, les municipalités peuvent améliorer leur coordination et favoriser le partage des ressources humaines et matérielles lorsque le sinistre dépasse la capacité d'intervention d'une seule municipalité. Cependant, un lien doit toujours

continuer d'exister entre ces entités inter municipales et les instances gouvernementales, surtout lorsqu'il s'agit d'un sinistre de plus grande ampleur. Un des répondants ajoute :

La sécurité civile doit s'effectuer à trois niveaux, au niveau municipal, au niveau régional et au niveau gouvernemental. Le niveau municipal doit se doter d'une meilleure infrastructure et d'une meilleure organisation des ressources afin d'obtenir une structure régionale efficace. Le gouvernement doit se doter d'une structure qui regroupe des ministères, des organismes et des grandes entreprises, lui permettant alors de palier au manque de ressources au niveau des municipalités et surtout des régions (Anonyme, C.P.).

Enfin, pour ce qui est de la question du développement des plans d'urgence, il est nécessaire que le gouvernement investisse davantage et incite financièrement et légalement les municipalités à concevoir des plans d'urgence municipaux et inter municipaux intégrés, ainsi que des plans de gestion des risques adaptés à chacune des régions concernées. Un des intervenants avoue que le seul moyen efficace pour forcer les municipalités à se préparer consiste à « Obliger les municipalités à agir en bon père de famille et à ce moment-là, elles vont être traitées en bon père de famille » (Anonyme, C.P.). Cela s'applique aussi au niveau des ressources humaines disponibles lors d'un sinistre. Toute organisation dont l'intervention est indispensable en terme de sécurité civile, doit s'assurer d'avoir en tout temps du personnel suffisamment expérimenté et compétent capable de remplacer le coordonnateur principal. Il semble primordial d'accorder une très grande importance à la qualité de l'encadrement et au degré de préparation des substituts. Un intervenant explique que lors de la tempête de verglas :

J'ai moi-même porté une attention continuelle à la gestion de la santé physique et mentale des gens autour de moi. Ça m'apparaît capital car si on ne fait pas ça, on passe à côté de l'essentiel (Anonyme, C.P.).

De fait, il arrive fréquemment lors de situations de crise, que bon nombre de décideurs semblent peu enclins à comprendre qu'une heure ou deux de sommeil par nuit durant quelques jours, ce n'est pas suffisant pour fonctionner correctement. Selon un des intervenants, trop de gens souffrent encore du syndrome du Titanic, c'est-à-dire de l'invincibilité et de l'invulnérabilité « Ils se prennent pour des Titanic, mais les Titanic rencontrent tous un jour ou l'autre leur iceberg » (Anonyme, C.P.).

Des changements doivent donc s'opérer non seulement au niveau des structures publiques mais bien davantage au niveau des citoyens considérés comme la composante principale de la société.

2.1.5 Changements touchant le tissu psychosocial des personnes, des organisations et de la société

Instituer une véritable "culture de sécurité civile" qui favorise la sensibilisation et l'éducation de la population sur les risques potentiels n'est possible que par l'entremise d'un processus graduel et continu, ce qui nécessite une responsabilisation et une sensibilisation de tous, tant au niveau des instances gouvernementales et municipales, que des divers organismes publics ou privés et de la population en général. Plusieurs répondants suggèrent de profiter des retours d'expérience sur les sinistres vécus ou les "quasi-sinistres" dans le but d'introduire le débat sur la place publique.

Certains intervenants ont insisté sur la nécessité de mettre en place une approche sociétale, semblable à celle développée par la Régie de l'assurance automobile du Québec pour l'alcool au volant ou les programmes de prévention des incendies, le but de ces programmes étant de sensibiliser davantage les citoyens et de s'assurer que les municipalités contribuent à promouvoir cette culture de sécurité civile. Il fut aussi recommandé d'introduire les problématiques et les enjeux de sécurité civile dans les programmes d'enseignement, au primaire, au secondaire, dans les collèges et les universités. Cela demanderait la production d'un matériel didactique approprié qui pourrait aussi sensibiliser le grand public et favoriser le recrutement de formateurs compétents.

Finalement, certains intervenants souhaiteraient davantage de fonds pour la recherche, le développement et la formation en sécurité civile et ceci, en coopération avec les nombreux organismes qui œuvrent déjà dans le domaine, au Québec, au Canada et à l'étranger.

Le tableau 25 présente l'ensemble des stratégies de déblocage décrites précédemment. Plusieurs de ces stratégies de déblocage ont été initiées par les instances politiques en place. Cependant, beaucoup de travail reste encore à faire concernant l'implantation d'un plan d'actions concerté, surtout au niveau des dimensions stratégiques et psychosociales, qui semblent beaucoup plus difficiles à mettre en place.

2.2 Les stratégies de déblocage systémique des parties prenantes

Afin de compléter notre analyse systémique de la crise du verglas et de faire le point sur l'apprentissage de l'événement d'un point de vue plus global, nous avons dégagé les présupposés de chacune des douze parties prenantes les plus importantes, leurs fondations de légitimité, leurs boucs émissaires, leurs stratégies routinières ainsi que leurs stratégies de déblocage potentielles. Ce tableau vient compléter l'apprentissage systémique de cet événement.

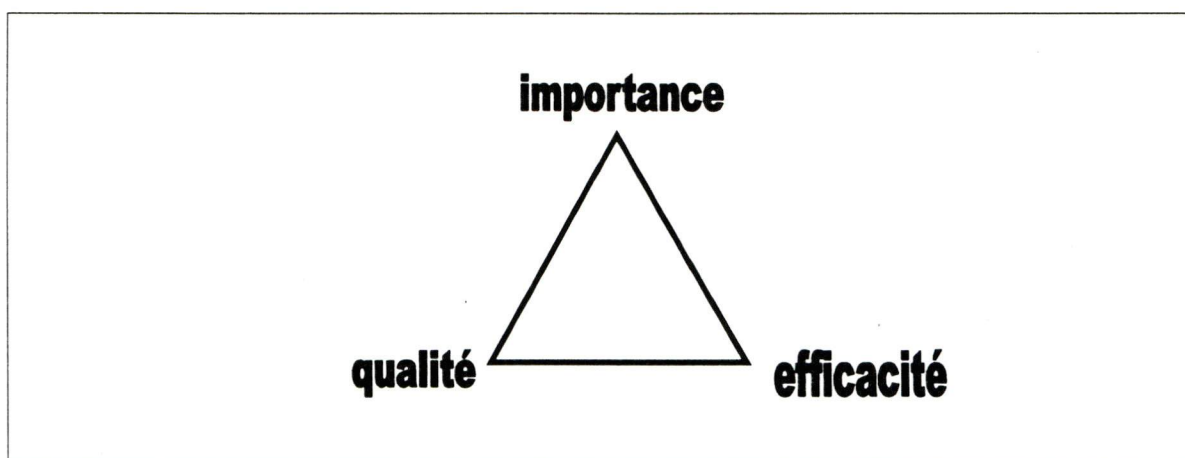
Tableau 25
Blocages majeurs et stratégies de déblocages

	Hydro-Québec	Gouvernement du Québec	Sécurité civile du Québec	Corps policiers	Forces armées	Réseau de la santé	Ministère des Transports	Ministère de l'Environnement	Croix-Rouge	Bell Canada	Municipalités	Médias	Population
Pré-supposé	Accroître nos investissements.	Minimiser les dépenses.	Notre mandat premier est la coordination inter-ministérielle.	Les mesures d'urgence c'est nous autres !	Il ne faut pas intervenir sans mandat.	Le domaine de la santé est sensible.	La fluidité de la circulation doit être assurée.	Rigueur scientifique.	Aide humanitaire et secourisme.	Service en ligne; tonalité en tout temps	Les sinistres se gèrent localement; la sécurité civile nous supportera.	Garder notre rôle critique.	Le réseau électrique est fiable; le gouvernement nous prendra en charge.
Fondation de la légitimité	Symbole québécois; source de revenu pour l'État.	Leadership du Premier Ministre.	Le modèle de l'OSC québécois.	Symbole de sécurité; capacité de réponse; Common law.	Fiabilité; disponibilité des moyens.	Expertise reconnue.	Sécurité et fluidité sur le réseau routier	Conservation du patrimoine naturel.	Symbole d'aide et de secours à travers le monde.	Symbole canadien des télécommunications.	Juridictions municipales en matière de gestion de sinistre; élection démocratique.	Droit des citoyens à information; liberté d'expression.	Contribuables; électeurs; clients.
Bouc émissaire	Le phénomène climatique rare et extrême.	Le phénomène climatique; la sécurité civile.	Le manque de compréhension du rôle de la sécurité civile.	Incompétence des civils.	Le manque de définition des besoins par les civils.	Les coupures dans le secteur de la santé.	Le manque de prévisibilité des conditions climatiques.	La population ne croit pas en nous	La sécurité civile.	Hydro-Québec et l'imprévisibilité des conditions climatiques.	Le palier provincial en général.	La sécurité civile du Québec.	La malchance ; les élus locaux; les politiciens en général.
Stratégies routinières	Minimiser les coûts; compétition sur le marché international.	Minimiser les dépenses; une gestion ad hoc des crises.	Changement des responsables aux postes clés.	Outrepasser les autres intervenants.	Planification laborieuse, long délai intervention.	Stratégie conservatrice face aux risques.	Stratégie conservatrice face au risque; inspection et rapidité d'intervention.	Sensibilisation, éducation et réglementation	La visibilité car la survie dépend des collectes de fonds.	Sécurité et inspection des lignes; intervention rapide; complémentarité des services	Gestion intégrée mais faible poids aux mesures d'urgence.	Gestion des cotes d'écoute; dérapage au sensationnalisme.	Comportement passif face aux sinistres.
Stratégie de déblocage	Une gestion plus éthique et un réseau plus sécuritaire.	Investissement dans le domaine de la sécurité civile.	Redéfinition du modèle dans une vision systémique et dialogique.	Gestion plus concertée avec les intervenants civils.	Méthodes intervention adaptées aux urgences civiles.	Redéfinition du rôle des CLSC; meilleure intégration des trois volets.	Partenariat avec les parties prenantes; gestion intégrée des infrastructures critiques.	Support de la population vis-à-vis le politique et l'économique	Partenariat avec les autres parties prenantes.	Chef de file en télécommunication; partenariat avec les services publics	Meilleure préparation et conscience de la complexité.	Rôle éducatif à la population ; critique plus objective.	Meilleure autonomie, entraide et responsabilisation.

3. LA CULTURE DES INTERVENANTS MAJEURS DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC

Tout au long de la recherche et durant les nombreuses entrevues réalisées, nous avons constaté que trois paramètres entourant les relations entre les parties prenantes font référence à trois principaux paramètres qui selon nous permettent de mieux caractériser le notion de relation inter organisationnel dans un contexte de gestion de crise. Nous avons voulu essayer de mieux comprendre l'interrelation qui existe entre les trois paramètres suivants : l'importance des organisations, la qualité estimée du lien et l'efficacité perçue de l'intervention par les différentes parties prenantes (voir figure 19).

Figure 19
Les trois principaux paramètres décrivant le pattern de liens inter organisationnels



Dans le cadre de cette recherche le paramètre “importance des liens”, considéré dans une optique inter organisationnelle, fait référence à la nécessité et l’urgence d’établir un lien concret et de qualité entre les parties prenantes concernées pour la résolution d’une crise. Ce paramètre est donc directement lié à l’importance de la contribution de chacune des parties prenantes par rapport à la définition de leur mandat, aux pratiques et aux actions mises en place, aux compétences et aux expertises requises et aux ressources déployées et partagées.

Le paramètre “qualité des liens” dans une optique inter organisationnelle fait référence à la reconnaissance de la légitimité de chacun des parties prenantes par ses pairs. De plus, il y a nécessité de reconnaître les mandats de chacune, la réglementation qui la sous tendent, les responsabilités et les ressources de chacune, ainsi la légitimité des besoins d’une partie prenante légitime se doit d’être reconnue. Elle assure un niveau de confiance entre les parties prenantes qui fait en sorte qu’en cas de vulnérabilité, nulle autre partie prenante ne tenterait de tirer avantage de la situation et envisagerait plutôt d’apporter le support additionnel requis. La qualité du lien implique une facilité de collaboration d’une part, par l’entremise de la transparence au niveau des communications et d’autre part, d’échanges constants au niveau des moyens, des expertises et des compétences ainsi qu’au niveau de la disponibilité des ressources.

Le paramètre “efficacité du lien” dans une optique inter organisationnelle implique une estimation (subjective et relative) quant au degré de pertinence de l’action entreprise par la partie prenante concernée et sa contribution optimale à la résolution de la crise. Cette action doit être déployée d’une part, en fonction d’un mandat clairement définie et légitimé par l’ensemble des parties prenantes et d’autre part, d’une juste répartition des ressources matérielles et humaines requises pour la résolution de la crise. Nous avons tenté d’illustrer, à partir des commentaires obtenus lors des entrevues, que le développement d’une qualité de lien adéquate est une condition importante à l’obtention d’une efficacité d’intervention considérée comme adéquate par les différentes parties prenantes. À partir des données recueillies lors des entrevues, il se dégage un consensus concernant le fait que lorsque qu’il y a présence de liens de qualité au niveau inter organisationnel, on retrouve aussi une efficacité et une performance accrue au niveau de la gestion de crise. Ces constats montrent qu’il est primordial de développer la qualité des liens entre les différentes parties prenantes. Différentes propositions en ce sens seront développées à la fin de ce chapitre. Nous retrouvons cette redondance concernant la qualité des liens et leurs impact sur l’efficacité des organisations dans la quasi totalité des entrevues. Les gens rencontrés nous qualifiaient ce paramètre avec beaucoup de richesse, de faits et d’arguments. C’est à partir de ces données émergentes que nous avons décidé d’illustrer la situation des parties prenantes observées.

Il nous faut cependant constater que d'autres paramètres peuvent venir influencer l'efficacité des différentes parties prenantes telles les ressources disponibles, l'intérêt à s'impliquer activement dans l'intervention, etc. Il faut cependant préciser qu'il nous est impossible dans le cadre de cette recherche d'évaluer l'impact que pourrait avoir ces différents paramètres sur l'efficacité de l'intervention de chacune des parties prenantes. Il nous est cependant possible de proposer un modèle qui permet de visualiser les différents paramètres obtenus à partir de nos entrevues et qui ont eu un impact sur l'efficacité de l'intervention de chacune des parties prenantes. D'autres recherches pourraient éventuellement pousser plus loin la compréhension de l'interaction entre ces différents paramètres. Comme mentionné plus tôt, nous n'avons pas voulu porter de jugement sur les actions et les valeurs véhiculées par ces organisations durant la crise, mais en faire une présentation et description nous permettant ainsi de mieux comprendre la dynamique organisationnel en action.

3.1 Les cinq dimensions de la disparité managériale des organisations du système de gestion de crise au Québec

Les différentes valeurs de gestion recueillies lors de nos entrevues suite à l'émergence de commentaires redondants, nous ont permis de dégager cinq dimensions fondamentales décrivant la disparité managériale des organisations constituant le système de gestion de crise au Québec. Ces dimensions sont : a) le type d'enjeu privilégié par l'organisation; b) le type d'interaction privilégié lors d'échanges inter organisationnels; c) l'image projetée par l'organisation vis-à-vis la population; d) l'approche privilégiée par l'organisation lors d'une crise; e) le type d'évolution valorisé par l'organisation à la suite d'une crise.

La première dimension qui porte sur le type d'enjeu privilégié par l'organisation permet de faire la distinction entre la préférence de remplir les intérêts organisationnels comparativement aux intérêts sociétaux. Les organisations qui valorisent l'intérêt organisationnel considèrent en priorité l'impact des crises sur leurs propres intérêts stratégiques (approche "outside-in") tandis que les organisations qui valorisent l'intérêt

sociétal considèrent en priorité l'impact de leurs actions (approche "inside-out") sur l'ensemble des parties prenantes et même la société en générale (Preble, 1997).

Lors de la conférence de Toronto de 1998 portant sur la théorie des "stakeholders", Cochran aborde le sujet de l'approche organisationnelle. Lors de cet exposé, Cochran (1994) compare les deux disparités mentionnées précédemment. En premier lieu, il regarde l'approche basée sur les intérêts organisationnels telle que préconisée par la théorie des actionnaires. Comme il le précise :

Basically, stockholder theory argues that the firm is (and should be) managed in the interests of the firm's stockholders. [...] Under stockholder theory the only rationale for any firm activity is the maximization of shareholder value. [...] the measurable financial benefits must exceed the measurable financial costs (Cochran, 1994, p. 96)⁷¹.

D'autre part, Cochran (1994) décrit plus précisément les valeurs qui sous-tendent l'intérêt sociétal d'une organisation. Ainsi, il précise que pour survivre dans le temps, une organisation ne doit pas avoir une sensibilité accrue seulement pour un groupe restreint de parties prenantes, mais bien pour le plus grand nombre de parties prenantes possibles telle que préconisé par la théorie des "stakeholders". Ainsi, selon Cochran :

Stakeholder theory contends that firms have obligations to a wide range of different constituents including stockholders, customers, workers, managers, and so on. [...] Such stakeholders have legitimate demands for product safety, workplace non-discrimination, share value, and environmental protection, among many other equally legitimate demands. Firms can no longer manage as if they are purely stockholder owned, worker owned, customer owned, or whatever. They must manage their operations with the interests of all stakeholders in mind (Cochran, 1994, p.97-98)⁷².

⁷¹ À la base, la théorie des actionnaires avance que la firme est (et doit être) gérée dans les intérêts de ses propriétaires et actionnaires. [...] Sous la théorie des actionnaires, la seule activité rationnelle consiste à maximiser la valeur des actions. [...] le bénéfice financier mesurable doit excéder les coûts financiers mesurables.

⁷² La théorie des stakeholders considère que les firmes ont des obligations envers un large éventail de différents constituants incluant les actionnaires, les clients, les travailleurs, les dirigeants et encore. [...] Ainsi, toutes les parties prenantes légitimes peuvent avoir des demandes légitimes telles : un produit sécuritaire, un lieu de travail sans discrimination, une valeur d'équité et la protection de l'environnement,

La deuxième dimension fondamentale considérée est celle portant sur le type d'interrelation privilégié par l'organisation lors d'échanges inter organisationnels. Deux alternatives formant un continuum peuvent être envisagées soit le dialogue entre les parties prenantes comparativement à la logique du monologue fréquemment observée chez de nombreuses organisations. Plusieurs auteurs en gestion soulignent l'importance d'instaurer des espaces d'échange et de dialogue à l'intérieur des organisations. Payne et Calton (2002) soulignent l'importance de tels espaces et présentent le sujet sous le thème du développement d'un dialogue d'apprentissage "multi-stakeholders". Pour ces auteurs :

The creation of multi-stakeholder learning dialogues (MSLDs) might facilitate increased exploration and recognition of relational responsibilities. This interactive learning process could bring into play a broader appreciation of ways in which pluralist social values and norms found in the diverse social roles assumed by various stakeholders can contribute to a shared appreciation and understanding of the interdependent dimensions of messy problems. Such role examination or play through stakeholder dialogue should stimulate the stronger emergence of moral values, moral imagination (Werhane, 1999) and moral learning needed to mobilise relational responsibilities in addressing shared messes (Payne et Calton, 2002, p. 45)⁷³.

Pauchant et Mitroff abordent ce sujet sensiblement dans le même sens en présentant le processus de dialogue comme un moyen privilégié d'échange avec d'autres parties prenantes. Selon ces derniers, cette approche est très efficace lorsqu'il s'agit d'aborder une problématique complexe :

parmi toutes les autres demandes également légitimées. Les entreprises ne peuvent plus être gérées comme si elles étaient exclusivement la propriété des actionnaires, des travailleurs, des clients ou tous autres alternatives. Elles doivent gérer leurs opérations en ayant à l'esprit les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

⁷³ La création de dialogues d'apprentissage "multi-stakeholders" pourrait faciliter l'augmentation de l'exploration et de la reconnaissance des responsabilités relationnelles. Ce processus d'apprentissage interactif devrait permettre de développer un éventail plus large de possibilités dans lequel les valeurs et les normes sociales pluralistes retrouvées dans les rôles sociaux différents assumés par les différentes parties prenantes peuvent contribuer à développer une appréciation partagée et une compréhension des dimensions interdépendantes de problèmes complexes. Un tel rôle d'évaluation ou de jeu à travers le dialogue des parties prenantes devrait stimuler une émergence accrue de valeurs morales, d'imagination morale (Werhane, 1999) et d'apprentissage moral nécessaire pour mobiliser les responsabilités relationnelles afin d'aborder les problématiques complexes partagées.

Le but général du dialogue est pourtant similaire au processus dialectique : il vise également à mettre au jour les suppositions de base et à construire collectivement une vision partagée. [...] le dialogue est donc un processus qui vise à une exploration continue “à travers ce qui rassemble”. [...] ce processus tente de reproduire le plus possible la nature même de la complexité à laquelle sont confrontés les gestionnaires ou tout autre employé (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 220).

En ce sens, la différence fondamentale valorisée par cette approche consiste à développer une attitude d'échange et de transparence pour l'ensemble des parties prenantes dans l'atteinte d'une vision et d'un sens partagé. Ainsi, nier l'importance du dialogue dans les organisations entraîne nécessairement le déni d'un bon nombre de parties prenantes, empêchant selon nous l'apprentissage collectif et la possibilité de compréhension et de résolution de problématiques complexes.

La troisième dimension portant sur l'image projetée par l'organisation vis-à-vis la population fait référence à deux approches distinctes soient, l'approche dont le but premier est la préservation de la réputation de l'organisation comparativement à une approche d'information et de communication du citoyen. Ainsi, soit on prêche l'idée que toute vérité n'est pas bonne à dire soit, on diffuse sans réserve une information transparente tout en reconnaissant la légitimité intégrale des autres parties prenantes et les obligations tout aussi légitimes qui en découlent.

La crise environnementale vécue par la compagnie Shell au milieu des années 90 nous permet d'illustrer ces deux valeurs managériales. À cette époque, la compagnie Shell exploitait une plate-forme de forage en Mer du Nord qui se faisait vieillissante. La décision fût prise par la compagnie d'en disposer en la coulant dans l'Atlantique. Les gouvernements impliqués acceptèrent la décision de la pétrolière mais Shell fut fortement pointé du doigt par deux organisations activistes. Durant la même période, un activiste nigérien qui contestait les décisions de Shell depuis plusieurs années, fût arrêté, jugé et exécuté par les autorités locales. Shell dut encore une fois encaisser les attaques virulentes de ces mêmes groupes de pression pour ne pas être intervenue. Un mouvement de “boycotte” d'envergure internationale fut organisé affectant grandement la réputation de la compagnie à travers le monde et par le fait même affectant sensiblement son chiffre

d'affaire. Ainsi, les décisions hâtives prises sans consultation et les stratégies de gestion de l'image préconisées par l'organisation afin d'étouffer la crise n'ont pas eu les effets escomptés. Elles sont même venues affecter fortement la réputation qu'elle avait mis tant de soin à développer durant les années 80.

Dans un article récent, Lawrence (2002) faisant référence à ces valeurs managériales, cite plusieurs acteurs de cette crise. Elle rappelle les propos de Robin Aram, alors vice-président de Shell aux relations externes et politiques de développement :

If you anticipate, and you get into dialogue, and you listen more carefully to those signals, and you become engaged with people, then you will learn a lot of things which you can apply more generally, you'll get closer to your customers, and indeed your business will do better. [...] If the company operates in a way that is not acceptable in the communities and the society in which it operates, [...] over the long term it would not be allowed to operate (Lawrence, 2002, p. 77)⁷⁴.

Reconnaissant le risque de passer des valeurs managériales basées sur l'échange d'informations plutôt que la protection de la réputation, Lawrence précise que finalement, les organisations qui valorisaient l'échange d'informations et le dialogue pouvaient en observer les résultats. Comme le précise Lawrence :

The globalization of markets and the rapid dissemination of information technology will certainly accelerate the rate at which both business firms and stakeholder organisations are able to generalize from each other's best practices. Successful dialogues, [...] will encourage both companies and stakeholder organisations to engage more often in the difficult, but productive, task of listening to and learning from one another (Lawrence, 2002, p. 84)⁷⁵.

⁷⁴ Si vous anticipez, que vous favorisez le dialogue, que vous êtes plus attentif aux divers signaux et que vous devenez engagé envers les gens, alors vous pourrez apprendre plusieurs choses que vous pourrez appliquer de façon plus large, vous serez plus près de vos clients, et ainsi vos affaires s'en porteront mieux. [...] Si une compagnie fonctionne d'une façon qui n'est pas acceptable dans les communautés et la société dans laquelle elle oeuvre, [...] sur le plus long terme, il ne devrait pas lui être permis de fonctionner.

⁷⁵ La globalisation des marchés et la dissémination rapide de la technologie de l'information accélérera certainement le taux avec lequel aussi bien les entreprises que les regroupements de parties prenantes sont capables de généraliser les meilleurs pratiques de chacun d'eux. Les dialogues efficaces [...] encourageront

La quatrième dimension envisagée veut tenter de distinguer le type de comportement ou d'approche privilégié par une organisation lors d'une crise. Cette dimension permet de faire la distinction entre une approche réactive et une approche proactive. L'approche réactive est basée sur le fait que comme l'être humain ne peut pas tout prévoir, il est préférable de développer sa capacité et sa vitesse de réaction tout en valorisant sa capacité d'adaptation en cours d'intervention. Il est cependant fréquent d'observer que les organisations préconisant la réactivité sont surtout caractérisées par l'absence de capacités structurelles pour la gestion de crise et la croyance ou l'illusion que seule une réaction instantanée sur le terrain permettra d'éliminer le problème. Les gestionnaires réactifs sont bien souvent moins sensibles à l'incertitude et à la complexité des problématiques et ils ont parfois le réflexe d'éteindre incendie après incendie. Pauchant et Roux-Dufort (1994) expriment ce comportement fréquemment observé au sein des entreprises de la façon suivante :

La maîtrise des dégâts et la récupération, sont celles (des activités) qui sont les plus développées présentement en entreprise. Il s'agit, dans le premier cas, de réduire le plus possible l'effet de la crise, tant au niveau physique que symbolique. Dans le second cas, il s'agit de poursuivre les activités normales de l'entreprise. (Pauchant et Roux-Dufort, 1994, p.41)

En contre partie, lorsque les valeurs de proactivité sont mises de l'avant, ce sont principalement les aspects préventifs et la réduction de la contre-production qui sont valorisés. Ainsi, dans leur ouvrage sur la gestion des crises et des paradoxes, Pauchant et Mitroff (1995) font une synthèse des principales qualités que possèdent les gestionnaires proactifs. En voici une énumération partielle :

[...] accent sur le développement de l'apprentissage; objectifs partagés; vision élargie des parties prenantes; stratégies réactives, préventives et d'apprentissage; cellules de crise; fonctions traditionnelles et émergentes; centres d'activité; remise en question et recherche collective; culture plus authentique; actions orientées plutôt vers les problèmes » (Pauchant et Mitroff, 1995, p.172).

aussi bien les entreprises et les regroupements de parties prenantes à s'engager plus souvent dans la difficile, mais productive, tâche d'écoute et d'apprentissage de l'autre.

La cinquième dimension obtenue porte sur le type d'évolution valorisé par l'organisation à la suite des différentes crises qu'elle a vécues. Ainsi, il est possible de distinguer deux types de comportement soit le retour au *statut quo*, comparativement au déploiement d'efforts importants en vue d'assurer un apprentissage et une évolution continue de l'organisation suite à la crise. Dans un article portant sur ce sujet, Pauchant et Roux-Duford décrivent bien ces deux alternatives :

Les gestionnaires plus apprenants ont su développer dans leurs entreprises un raisonnement complexe. Ces gestionnaires ont la capacité d'aborder la double dialectique, les côtés positifs et négatifs des activités de leur entreprise (production et contre-production) et les côtés positifs et négatifs des crises (révélation et souffrance). Nous avons observé qu'il était extrêmement difficile de critiquer les activités de l'entreprise, même de façon positive. Souvent ces critiques sont perçues comme un manque d'allégeance à la mission de la firme ou comme un signe de haute trahison. De plus, ces gestionnaires ont tendance à ne considérer une crise que comme négative, désirant retourner au statut quo le plus rapidement possible. Ils empêchent ainsi tout apprentissage en profondeur car les "apprenants" ont tendance à considérer les crises et les interventions d'une manière plus systémique. [...] Ils ont adopté une "double stratégie de portefeuille", ils ont constitué un "portefeuille de crise", c'est-à-dire choisi d'envisager au minimum une crise dans chaque famille de crises et un portefeuille d'intervention dans chaque famille d'intervention (Pauchant et Roux-Duford, 1994, p. X)

Dans certaines publications, les auteurs qualifient un groupe de gestionnaires comme étant "porte-crise" par rapport à un autre groupe. De notre côté, nous n'avons pas voulu qualifier les organisations ou leurs gestionnaires puisque le sujet ne faisait aucunement partie de notre réflexion. Nous ne voulons que décrire les parties prenantes de la façon la plus objective possible à partir de l'information obtenue lors de la collecte de données.

La définition et les explications relatives aux cinq dimensions proposées précédemment et les commentaires et allégations recueillies lors des entrevues citées dans le présent chapitre et ceux qui le précèdent, nous permettent maintenant de présenter chacune des douze organisations les plus importantes du système de gestion de crise au Québec. Les figures 20 à 31 présentent les résultats obtenus concernant ces différentes

dimensions. Ainsi, nous reprendrons dans la section suivante les principales caractéristiques qui ont été présentées dans l'analyse des résultats. Comme mentionné précédemment, les valeurs managériales présentées proviennent de ces mêmes commentaires et ce pour chacune des douze organisations les plus importantes.

3.2 Profil de disparité managériale des douze organisations les plus importantes du système de gestion de crise au Québec

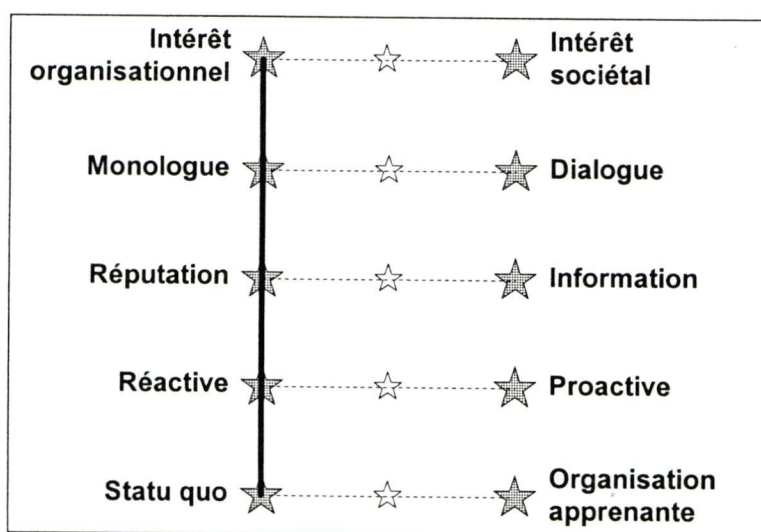
3.2.1 Hydro-Québec

Pour le cas du verglas, Hydro-Québec fut identifiée comme une des organisations les plus importantes. Les commentaires recueillis ont montré qu'Hydro-Québec entretenait des relations plus ou moins bonnes et dont l'efficacité perçue a été sous la moyenne. Rappelons quelques uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

Quand Hydro-Québec décide d'un comportement, on est souvent mis devant les faits accomplis. [...] Hydro-Québec, à mon avis, a frisé la désinformation. Ils ont fait cavalier seul dans cette opération là et ils ont orchestré une campagne d'image et de relation publique. [...] Ils ont essayé d'utiliser la crise afin de nous faire avaler en douce une partie de la nouvelle politique énergétique en évitant les lois et les règlements. [...] C'est toute une administration qui arrive du privé, Gaz Métropolitain, alors, ce ne sont pas des gens qui ont une culture de service public. [...] Il fallait absolument qu'Hydro-Québec montre aux différents marchés financiers - parce que tous les médias internationaux étaient là - qu'elle était efficace et qu'elle pouvait remonter rapidement les lignes pour les trois millions d'abonnés québécois. [...] Il n'y avait pas de lien, pas de consultations. Ce qui a fait en sorte qu'à un moment donné, il y a eu de gros problèmes. [...] Les informations que nous avions lors de réunions et celles que nous trouvions dans les médias étaient très différents. Celles qui parvenaient des médias étaient bonifiées. [...] Ça été zéro coopération pendant cette période. À part de belles conférences de presse, c'est à peu près tout ce qu'il y a eu de beau. [...] Et s'il y a eu un reproche institutionnel qui sort de toute la crise, c'est qu'Hydro-Québec a été coupable d'une grave imprévoyance à partir de 1993-1994 quand ils ont compris qu'ils devaient changer la grosseur de pylônes, l'alignement et installer des backs up. (Anonymes, C.P.).

Il ressort donc de cet extrait que malgré le fait qu'Hydro-Québec constitue une société d'État, le profil managérial qui fut privilégié s'apparente davantage à celui d'une entreprise privée, d'où l'emphasis mise sur les cinq dimensions situées à l'extrême gauche du continuum soit la valorisation de l'intérêt organisationnel, le monologue, la réputation, approche réactive et le *statu quo* (voir figure 20).

Figure 20
Profil managérial d'Hydro-Québec



3.2.2 Réseau de la santé

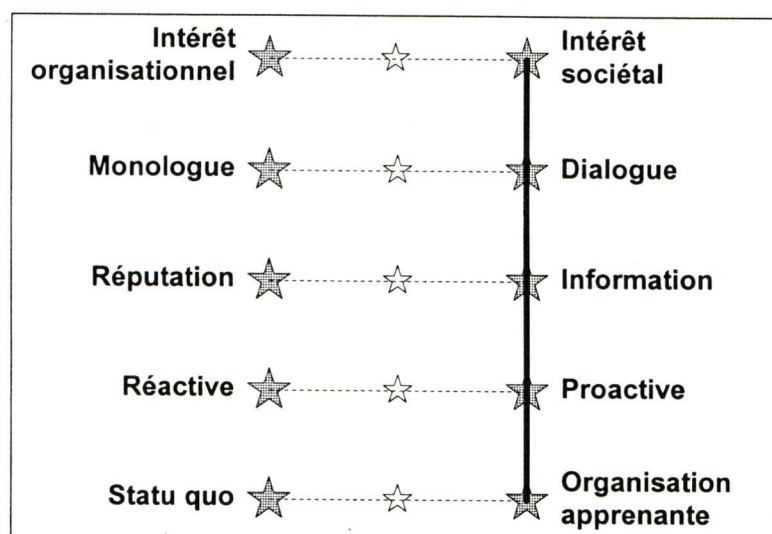
En ce qui concerne le Réseau de la santé, qui se place parmi les organisations qui ont la meilleure qualité de lien, l'efficacité est perçue comme étant aussi parmi les meilleures. Rappelons que les commentaires recueillis appuient les cinq dimensions proposées, ainsi :

De façon générale, en tant que réseau, nous essayons d'anticiper ce qui peut nous arriver. [...] Normalement, notre réflexe d'intervention vise à impliquer tous nos partenaires. Nous voulons créer des liens étroits entre nous et on s'aperçoit qu'on est pas seul. On a des relations à l'année et cela fait en sorte qu'on connaît la personne avec qui on risque d'avoir des liens, ça va plus vite et on se fait confiance. [...] Nous voyons à ce que les informations soient transparentes, qu'elles soient connues de chacun. [...] On met beaucoup d'efforts dans la phase de préparation, pour faire en

sorte que les rôles respectifs soient connus, que les liens entre intervenants soient facilités, que les chemins soient balisés. Nous voulons un système qui ne se contente pas uniquement de réagir face à une situation, nous voulons mettre en place des actions planifiées et concertées. [...] Il faut développer l'honnêteté et la confiance comme partenaire du réseau. [...] Nous considérons que beaucoup d'efforts doit être investis dans le développement et le maintien de liens constructifs entre les différentes organisations, principalement entre les crises (Anonymes, C.P.).

Ainsi, les différentes dimensions qui ressortent davantage sont celles situées à l'extrême droite du continuum soit : l'intérêt sociétal, le dialogue, l'information, l'approche proactive et l'organisation apprenante (voir figure 21).

Figure 21
Profil managérial du Réseau de la santé



3.2.3 Sécurité civile du Québec

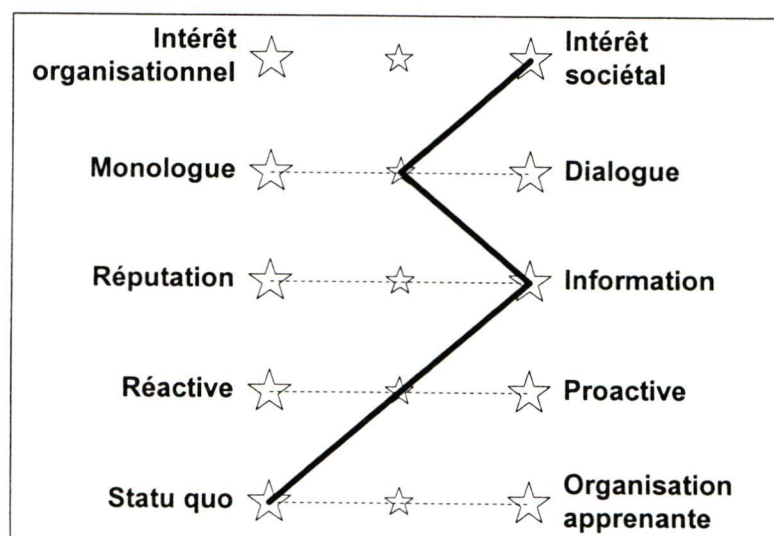
Concernant la Sécurité civile, rappelons que cette organisation était parmi les plus importantes et ce pour les trois cas à l'étude. Cependant, ses relations avec les autres parties prenantes étaient sous la moyenne et l'efficacité perçue de ses interventions se retrouvait parmi les dernières. Rappelons quelques uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

La Sécurité civile fut utilisée comme bouc émissaire au sein de l'appareil gouvernemental. On leur a attribué une bonne partie de la confusion qui régnait au sein du gouvernement. [...] le sous-ministre ne connaît pas son coordonnateur ministériel, le coordonnateur ministériel n'a jamais rencontré le sous-ministre. Lorsque le responsable est situé à trois niveaux en-dessous du sous-ministre, ça te donne une idée des priorités du gouvernement. [...] Ces gens-là, en temps de paix, ils n'ont pas d'outils, ils n'ont pas de budget, ils sont seuls, délaissés et ils crient au secours et personne ne les écoute. [...] C'est l'absence de finalité et d'orientation qui en fait provoque ces dérapages. [...] La Sécurité civile du Québec, c'est d'abord du monde qui essayait d'être une organisation. [...] La Sécurité civile est en plein changement. Si on avait un verglas à nouveau demain matin, le gouvernement pourrait encore refaire la même chose soit : tasser la Sécurité civile et s'appuyer sur la police. On n'a pas eu assez de coups durs au Canada pour apprendre, donc on oublie vite : pas de coups durs, pas de temps pour développer une culture de sécurité civile. On en est encore à une gestion *ad hoc*. [...] Le modèle de la Sécurité civile, il est bon mais, bon Dieu, appliquons-le une bonne fois pour toute. Je ne l'ai jamais vu appliqué je crois. Si une fois, à St-Amable lors de l'incendie de pneus ! [...] C'est à ce niveau que toute la complexité de la tempête de verglas s'est déployée. Avoir à construire de toutes pièces un réseau d'interrelations entre plusieurs organismes qui la veille n'avaient aucune idée de ce qu'ils allaient avoir à faire, et surtout qu'ils pourraient être appelés à travailler ensemble. [...] Quand il arrive un nouveau sous-ministre, il regardait pas "comment ça va ? Quelle affaire j'améliorais?" Ça marche je change tout! [...] Il n'y a pas de continuité, On peut dire que l'enfant n'a pas grandi, il n'a pas progressé. [...] Ça avait créé un différent parce qu'ils trouvaient qu'on travaillait sur le court terme uniquement, qu'on réglait les problèmes sur une base *ad hoc*, sans planification. [...] Nous reconnaissons que la Sécurité civile n'était pas prête à faire face à une crise d'une telle ampleur. Même les Forces armées, parce que si tout le monde avait été prêt, on n'aurait pas perdu autant de temps avant d'intervenir. [...] Je pense qu'Hydro-Québec a carrément été dépassée, l'armée a été dépassée, la police a été dépassée et très certainement, la Sécurité civile a été dépassée (Anonymes, C.P.).

Ainsi, les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial de la Sécurité civile portent sur l'intérêt sociétal et l'information. On constate cependant une hésitation au niveau de la dimension du dialogue. Difficulté qui lui fut reprochée principalement à cause de l'ambiguïté qui peut exister entre le fait de vouloir valoriser d'un côté la concertation et de l'autre, les attentes bien souvent immédiates et excessives de la plupart des municipalités et parfois même, de certains de ses partenaires. La même tension existe aussi au niveau de l'approche privilégiée lors de l'intervention ce qui explique le fait que

la Sécurité civile doit à la fois avoir recours aussi bien à un comportement de type réactif que proactif. Finalement, suite à l'évolution de cette organisation durant les trois différentes crises étudiées, nous constatons qu'elle a plutôt tendance à privilégier le *statu quo* (voir figure 22).

Figure 22
Profil managérial de la Sécurité civile du Québec



3.2.4 Sûreté du Québec

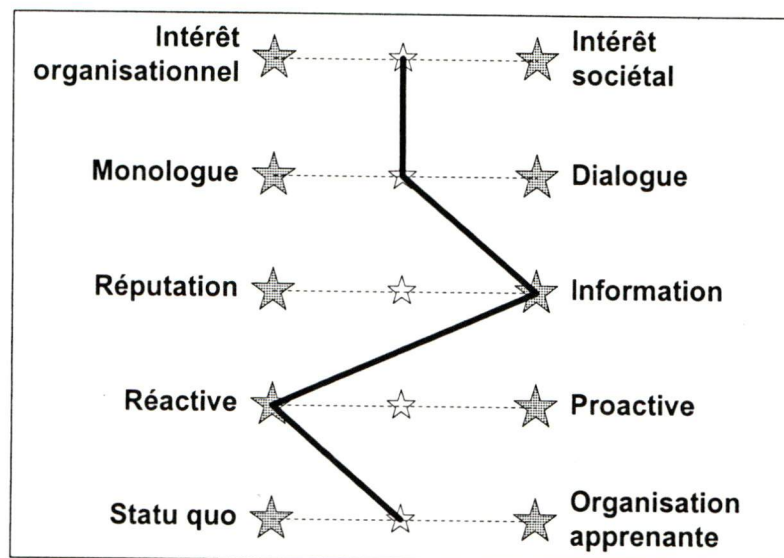
Au niveau de la Sûreté du Québec, il est possible de constater un réel progrès depuis l'incendie de BPC de St-Basile-le-Grand. De façon générale, on constate que la Sûreté du Québec se positionne parmi les parties prenantes les plus importantes lors de crise d'envergure. D'autres parts, on constate que la qualité de lien que cette organisation entretient avec l'ensemble des parties prenantes s'améliore constamment ainsi que son efficacité qui a toujours été perçue par un bon nombre de parties prenantes comme parmi les meilleures. Rappelons quelque uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

La Sûreté du Québec est habituée avec les chaînes de commandement. Elle est habituée à "goaler" du D.G. jusqu'au gars qui fait la circulation. [...] La culture policière est plus réactive que proactive. Les policiers ne sont pas des planificateurs. [...] Lorsque les intervenants connaissent bien

leurs mandats respectifs, la communication se fait beaucoup plus facilement et ainsi, la collaboration est beaucoup plus efficace. [...] Les organisations policières sont ainsi faites, ils ont pu réagir assez rapidement et ajuster leur intervention. [...] La police est bâtie comme ça, peu importe ce qui se passe, elle veut régler le problème. Faut que tu sois assez vite pour circonscrire ton problème et agir en conséquence. [...] Les policiers de façon générale ne s'ingèrent pas dans le mandat des autres – elle effectue son mandat. [...] On est habitué à prendre des décisions vite et on est habitué à se débrouiller. [...] Les policiers ont une structure, ils ont une organisation qui est connue, ils ont des uniformes, ils sont bien identifiés. [...] La SQ a compris son rôle après St-Basile-le-Grand. C'était la première crise majeure au Québec et ils ont appris. Ils ont fait des plans pour l'avenir. [...] La S.Q. a fait un travail extraordinaire dans la planification de la crise. On a eu la présence de leurs officiers avec nous autres en tout temps, ce qui nous permettait de faire une planification, à tout le moins d'essayer de penser d'avance. [...] La S.Q. a une longueur d'avance sur toutes les autres. Elle est à temps plein en urgence.[...] C'était très heureux qu'il en soit ainsi parce qu'au ministère de la Sécurité publique, le partenaire principal en tout temps, le bras exécutif, c'est la S.Q. S'il y a une place où cela ne doit pas flancher dans les rapports, les communications, les bonnes relations entre le ministère de la Sécurité publique et les autres organismes, c'est avec la S.Q. (Anonymes, C.P.).

Ainsi, les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial de la Sûreté du Québec montrent une position intermédiaire en ce qui concerne le type d'intérêt poursuivi et les moyens d'échange privilégiés dans un contexte inter organisationnel, en équilibre entre le monologue et le dialogue. L'information envers la population semble être une dimension prépondérante pour cette organisation et une approche d'intervention réactive est privilégiée. Finalement, cette organisation semble vouloir porter davantage d'attention vis-à-vis la dimension d'apprentissage surtout depuis l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand où plusieurs organisations ont blâmé la Sûreté du Québec pour son manque de transparence et ses interventions trop directives (voir figure 23).

Figure 23
Profil managérial de la Sûreté du Québec



3.2.5 Forces armées canadiennes

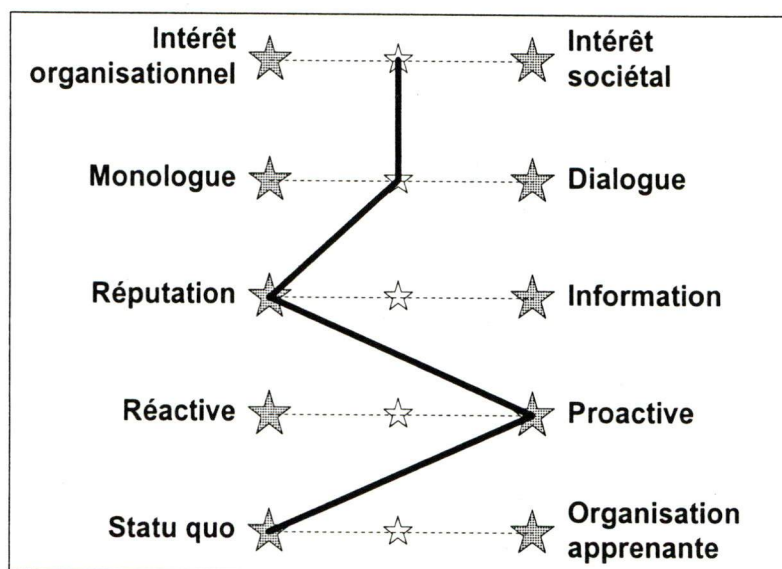
Du côté des Forces armées canadiennes, comme pour la Sûreté du Québec, cette organisation se positionne toujours au dessus de la moyenne pour les trois variables mesurées, que ce soit pour l'importance de l'organisation, la qualité de des liens et l'efficacité perçue par ses partenaires. Rappelons quelques uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

Les Forces armées canadiennes ont pris beaucoup de place au niveau des médias. Ils ont profité de l'occasion qui leur était donné pour redorer un peu leur image qui était à ce moment-là à son plus bas, suite aux révélations diffusées lors de la Commission d'enquête relative aux événements qui se sont produits en Somalie. [...] Les Forces armées ont su apporter un sentiment de sécurité à la population. Ils étaient présents à toutes les rencontres et ils partageaient les ressources. [...] Ils sont venus prêter main forte au niveau de l'aide humanitaire. Ils ont coupé des arbres, ils ont supporté Hydro-Québec, ils ont supporté la Sécurité civile. Ils ont fait un excellent boulot. [...] L'armée, ce n'est pas vite, par contre ça planifie très bien. [...] Les Forces armées canadiennes et les autorités provinciales, ce n'est pas l'osmose parfaite. [...] Les Forces armées, ce n'est pas une petite affaire légère, c'est une grosse machine. Ils ne sont pas très mobiles, ni très souples. [...] Les Forces armées sont autonomes et ils veulent le demeurer. Ils ne veulent pas dépendre de personne. [...] Ils

savent où ils s'en vont, ils sont structurés et ils posent les bonnes questions. Il n'y a rien d'émotif avec eux. [...] C'est extrêmement méthodique, systématique, organisé, planifié. Par contre, j'ai constaté que les Forces armées canadiennes ont une grande inertie, autrement dit, ça prend des jours pour modifier des ordres de comportement, de marche, de déploiement. (Anonymes, C.P.).

Les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial des Forces armées canadiennes montrent de façon semblable à la Sûreté du Québec, une position intermédiaire en ce qui concerne le type d'intérêt poursuivi et le moyen d'échange privilégié, entre le monologue et le dialogue. Cependant, contrairement aux forces policières, cette organisation semble avoir privilégié sa réputation souvent au détriment de l'échange d'information. De plus, l'approche d'intervention préconisée par cette organisation est proactive, valorisant ainsi un haut niveau de planification et de préparation. Finalement, cette organisation priorise le retour au *statu quo* (voir figure 24).

Figure 24
Profil managérial des Forces armées canadiennes



3.2.6 Municipalités

Les municipalités ont été une des organisations les plus importantes pour la majorité des crises et tout particulièrement lors de la tempête de verglas. Cela peut

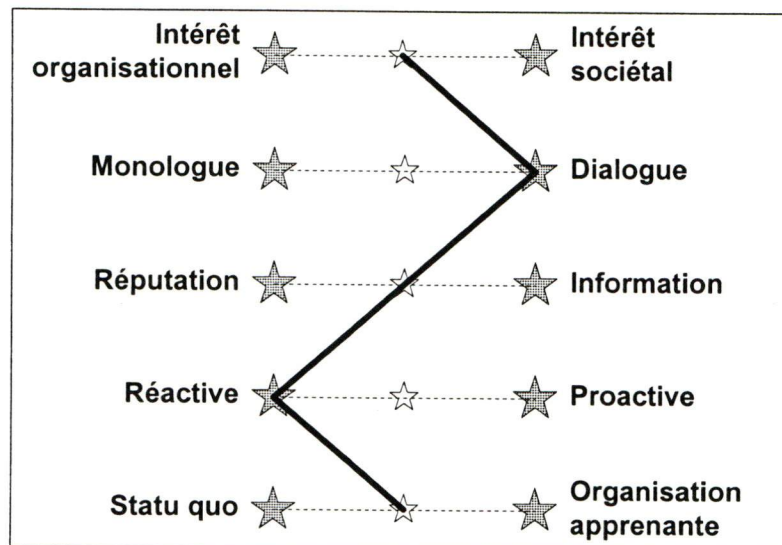
s'expliquer par le fait que l'étendue du territoire affecté par la crise faisait en sorte d'empêcher toute intervention massive de la part du gouvernement, comme ce fut le cas lors des deux crises précédentes obligeant chacune des municipalités touchées à ne compter que sur ses propres moyens. Ainsi, la qualité des liens qu'elles ont su développer avec l'ensemble des parties prenantes a été relativement satisfaisante ainsi que l'efficacité perçue de leur intervention. Rappelons quelque uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

Chacune des municipalités voulait tirer la couverture de son bord. Elles en avaient assez dans leur cours et plusieurs d'entre elles ne voulaient pas commencer à penser à la voisine. [...] Plusieurs des municipalités avec lesquelles on avait travaillé, avec lesquelles on avait fait de la planification, avec qui on avait fait des exercices, règle générale, ces municipalités ont très bien performé. [...] Lorsque vient le temps de déclencher les mesures d'urgence, généralement c'est pas bien long, ils s'en vont dans leur département et ils savent qui ils doivent appeler. Ils savent comment s'organiser. [...] Il importe que l'information que nous livrons à la population soit rigoureusement exacte. Notre crédibilité comme premier support à la population doit demeurer en tout temps intacte. [...] Quand on parle au plan opérationnel, je pense fortement qu'un politicien ne devrait pas être là. [...] Il est important d'avoir quelqu'un qui est opérationnel sur le terrain et qui a de bonnes relations avec les autres intervenants [...] Il faut s'assurer que chacun ait la possibilité de placer son mot, puisse être consulté, avoir l'opportunité de participer à la décision, avoir le sentiment que la décision émerge du groupe, qu'elle n'est pas imposée [...] Pour une municipalité, c'est toute la question de la préparation en amont de la crise qui importe. [...] Je ne sais pas si c'est parce qu'on est dans un petit milieu, mais ça a bien fonctionné. Il n'y a personne qui s'est objecté à aucune des décisions qui ont été prises [...] Il faut être en contact étroit, en symbiose avec les événements et réagir rapidement pour ne pas être à la remorque des événements mais plutôt, les contrôler et prendre de l'avance sur ce qui peut se produire [...] Si c'était à refaire, je dis qu'on ne referait pas la même chose. On ne fonctionnerait pas avec la MRC. Les besoins d'une ville et ceux d'une municipalité rurale, c'est différent. [...] Le chéquier est sorti et pas à peu près et il y a quelqu'un qui doit payer ça en bout de ligne. Ce ne sont pas seulement les contribuables des municipalités qui paient dans ce temps là, mais aussi ceux de la province au grand complet. [...] Il faut comprendre que c'est dans l'intérêt commun de faire des regroupements régionaux, aussi bien pour les agences qui ont à se parler qu'au niveau du monde municipal. [...] Du côté des municipalités, tout réside dans le mandat, dans la clarification des mandats entre les gouvernements, les MRC et les Municipalités. [...] Les municipalités,

comme c'est le cas depuis plusieurs années de façon générale, lorsque la SCQ leur envoie des avertissements, il y en a qui les prennent plus ou moins au sérieux, "encore la SCQ qui s'énervé! Il arrivera rien". Je suis convaincu qu'il y a pas beaucoup de municipalités qui ont préparé leur état de mobilisation. [...] Avant le verglas, il y avait des municipalités qui envoyaient promener la SCQ. [...] J'ai donné une conférence cette semaine à une MRC et pour les maires il n'y a pas de problèmes. S'il y a urgence, le gouvernement et l'armée vont prendre la situation en main. [...] Moi j'ai des maires qui m'ont dit "Écoutez, vous avez fait chez nous un travail extraordinaire et je pense que dans les circonstances, vous pouviez pas faire plus". Mais moi, je me devais de crier après le gouvernement devant les caméras parce que les citoyens ne m'auraient pas pardonné que je ne le fasse pas. Ils fallaient qu'ils me voient agressifs envers la Sécurité publique. [...] Nous n'avons pas de réflexe de sécurité civile et une des choses qui m'a le plus frappé dans la crise du verglas c'est avec quelle rapidité les citoyens se tournent vers l'État lorsqu'ils sont dans le trouble pour des choses qui sont de leur responsabilité. [...] Il y a un problème majeur de la part des municipalités. Tant et aussi longtemps qu'ils ne prendront pas au sérieux les risques inhérents sur leur propre territoire, nous aurons très peu d'implication de leur part en gestion de crise et mesure d'urgence. (Anonymes, C.P.)

Les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial des Municipalités montrent une position intermédiaire en ce qui concerne le type d'intérêt poursuivie possiblement due à l'échéance électorale et à la proximité des élus municipaux vis-à-vis la population. Cette proximité qui augmente d'autant plus la nécessité d'établir un dialogue entre l'ensemble des parties prenantes et le citoyen. En ce qui concerne l'image projetée au sein de la population, on constate une tension entre l'obligation de tenir informé les citoyens et le maintien d'une réputation intacte des élus due aux échéances électorales récurrentes. De façon générale, l'approche réactive semble être le type d'intervention préconisé par la plupart des municipalités. Finalement, les Municipalités semblent vouloir porter davantage d'attention vis-à-vis la dimension d'apprentissage principalement par l'entremise de la prévention, surtout depuis les répercussions causées par la forte couverture médiatique lors des inondations du Saguenay, encore fraîches dans la mémoire de plusieurs intervenants municipaux (voir figure 25).

Figure 25
Profil managérial des Municipalités



3.2.7 Médias

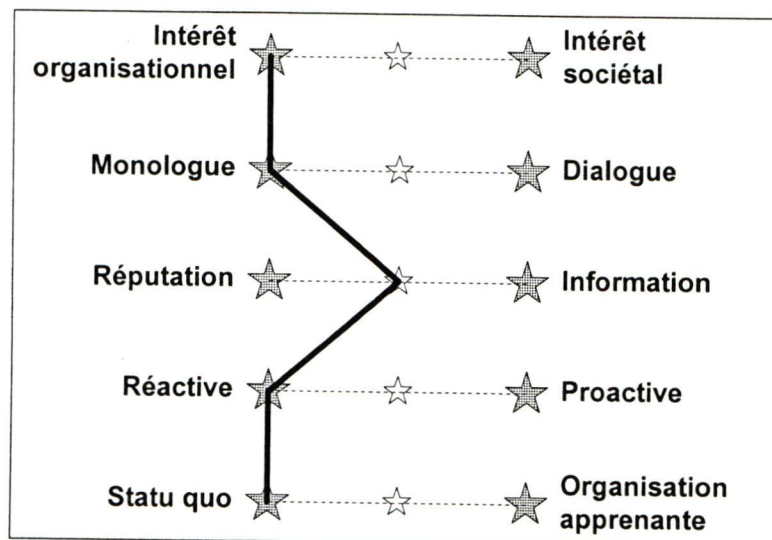
En ce qui concerne les Médias, nous nous trouvons devant une organisation qui tiens, sans compromis, à son indépendance face aux autres parties prenantes. Son rôle est jugé parmi les plus importants, par contre la qualité des ses relations est souvent difficile, voire conflictuelle et la perception de son efficacité par les parties prenantes est parmi les plus faibles. Rappelons quelque uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

Il y a dans plusieurs cas, une exagération médiatique, une mauvaise préparation des journalistes qui bien souvent ne mettent pas l'accent sur les vraies problèmes. [...] Les journalistes partent de faits qui ne sont pas toujours validés. [...] Ce sont des "bibittes" vivantes, je ne pouvais pas aller à la toilette sans qu'ils me suivent. [...] Tous les éléments médiatiques ont fait en sorte qu'on a créé une crise parce qu'il n'y avait pas matière à crise. [...] Les médias multiplient les déclarations contradictoires, comme on dit souvent : "c'est celui qui paie pour le violon qui choisit le morceau de musique qu'il veut entendre". [...] Les médias sont toujours tiraillés entre l'obligation d'informer le public et la tentation de présenter un "show" susceptible de faire augmenter le tirage ou la cote d'écoute. [...] Ils aiment les catastrophes, le sensationnalisme et ils

profitent de tout ce qui peut leur apporter de l'auditoire. [...] Là où l'information se termine, le marketing commence. [...] Les médias du direct ne vont pas faire ce que l'on appelle "the deep story" qui est l'inverse de la médaille et de la façon de faire du média écrit. [...] La présence des médias était rassurante pour le citoyen pour une raison, c'est que les gens considéraient qu'à cause de la présence des médias, leur isolement allait se terminer et que les renforts allaient bientôt arriver. [...] C'est impérieux, même en situation de crise, qu'on ait la possibilité de garder son esprit critique. [...] Les médias nous ont supportés et tous les messages qu'on voulait adresser à la population, ils les ont diffusés. [...] Je dirais qu'ils ont été une source d'information primaire, ils ont contribué à assurer une coordination en quelque part. [...] On savait qu'il y avait des municipalités qui avaient davantage de difficultés que d'autres qui s'exposaient constamment devant les médias. Dans bien des cas, elles ne se sont jamais plaintes parce qu'elles étaient plus occupées à travailler à régler les problèmes courants qu'à ameuter l'opinion publique. Les médias évidemment, ont joué le jeu du cirque médiatique. [...] Les journalistes voulaient faire la nouvelle. C'est la venue du direct qui créait cette situation. Tout le monde voulait avoir la petite bribe, le petit mot supplémentaire. Ce que cela a donné, les gens faisaient des bassesses! Un moment donné, j'ai entendu un journaliste très célèbre qui était avec le relationniste chez Hydro-Québec "alors Steve, tu veux que je te pose quelle question?" Tu ne pouvais pas être plus à plat ventre. Tu ne pouvais pas abdiquer ton esprit critique plus que cela. Tu ne pouvais pas faire ton travail de journaliste dans ces conditions. (Anonymes, C.P.)

Les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial des Médias montrent un profil très semblable à celui observé chez Hydro-Québec, donc principalement celui d'une entreprise privée. On constate donc l'emphasis mise sur la plupart des dimensions situées à l'extrême gauche du continuum, exception fait de la dimension portant sur l'image projetée vis-à-vis la population qui se positionne à mi-chemin entre la réputation et la mission d'information de la population. (voir figure 26).

Figure 26
Profil managérial des Médias



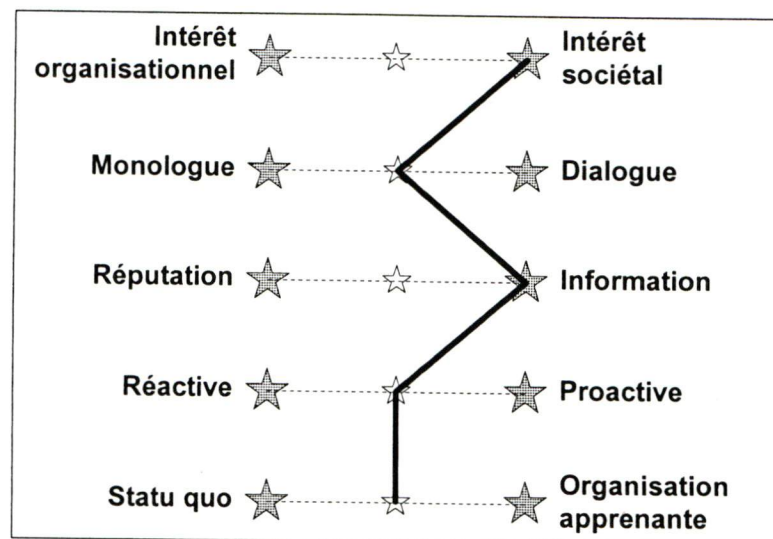
3.2.8 Ministère de l'Environnement du Québec

Pour ce qui est du ministère de l'Environnement, il est possible de constater que son importance varie habituellement en fonction du type de crise observée. La qualité de ses liens avec les autres parties prenantes est toujours sous la moyenne et son efficacité perçue est généralement faible. Voici quelques unes des citations tirées des entrevues qui ont été effectuées pour l'ensemble des parties prenantes :

On a raison comme journalistes de se méfier et de partir du principe que souvent, les gestionnaires de crises, par goût de sécuriser le public, de limiter la casse au plan politique, deviennent des menteurs professionnels et je crois que l'on doit partir de ce postulat. [...] C'est une culture scientifique, c'est une culture de continuité de services que tu ne trouves pas dans beaucoup d'autres administrations publiques. [...] On y retrouve une transparence que l'on ne voit pas toujours dans les organisations publiques. [...] Tu ne trouveras pas au ministère de l'Environnement quelqu'un qui avancera quelque chose avant qu'elle ne soit validée par la structure formelle du ministère. [...] On n'a pas créé un ministère de l'Environnement parce qu'on avait des politiciens visionnaires mais bien parce que la pression sociale a fait en sorte qu'il a fallu s'occuper de notre milieu de vie (Anonymes. C.P.).

Les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial du ministère de l'Environnement du Québec montrent une position davantage portée vers l'intérêt sociétal et une image portée vers la communication et l'information. On observe cependant des positions intermédiaires en ce qui concerne les trois autres dimensions soit une position à mi-chemin entre le monologue et le dialogue, l'approche réactive et proactive et finalement entre le statu quo et l'apprentissage (voir figure 27).

Figure 27
Profil managérial du ministère de l'Environnement du Québec



3.2.9 Croix-Rouge

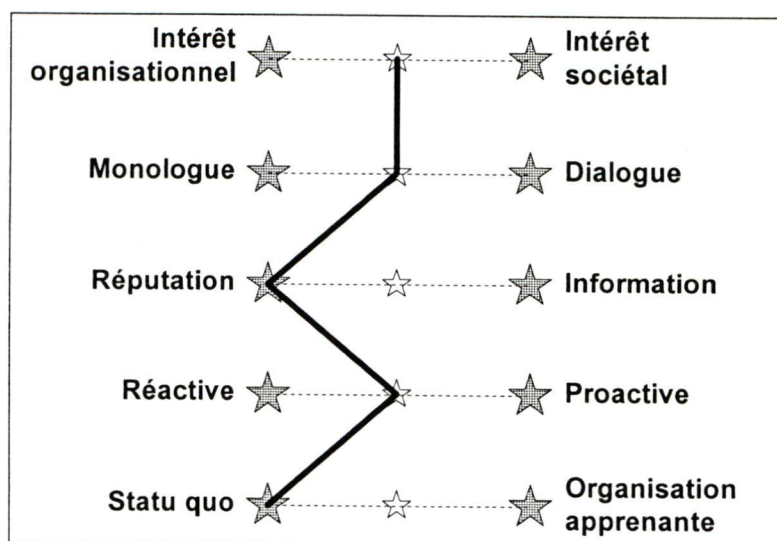
En ce qui concerne la Croix-Rouge, leur position est parmi les plus importantes, la qualité de ses relations se situe en dessous de la moyenne et il en va de même pour son efficacité perçue par les autres parties prenantes. Rappelons quelque uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

La Croix-Rouge, quand elle est présente quelque part, on le sait, le monde entier le sait car ils vivent de subventions et de dons. Alors, il faut qu'ils soient bien visibles. [...] Ils ont le syndrome du drapeau et de l'écusson. Lorsqu'ils arrivent sur un site de sinistre, on dirait qu'ils pensent qu'il n'y a qu'eux qui savent quoi faire. [...] Ils ont voulu un peu tasser tout le monde. [...] Ce sont des gens qui ont besoin de faire valoir leur importance en mesure d'urgence. Quand ça presse, ce n'est pas le temps

pour les reconnaissances, c'est plutôt le temps d'être efficace, d'avoir des résultats et alors, bien souvent, ton ego peut en prendre un coup. [...] La Croix-Rouge a des difficultés structurelles assez importantes et tant qu'elles ne seront pas résolues, ils vont avoir de la difficulté à s'intégrer au sein de la communauté d'urgence. [...] Ces gens-là doivent réaliser leur importance parmi l'ensemble des intervenants en mesure d'urgence. En étant un élément important, ils doivent se structurer pour être capable de répondre à leurs engagements. [...] Une fois nos limites définies, on s'est entendus et on s'est respectés, à un tel point qu'au départ, les papiers, les ententes formelles écrites ont prévalu et par la suite, le téléphone était devenu suffisant. On se connaissait. [...] Les échos que nous avions des municipalités, c'était qu'ils appelaient la Croix-Rouge pour avoir des lits et qu'il privilégiait les gens avec qui ils avaient une entente formelle. Cela n'a pas tourné rond. Je pense qu'ils ont été dépassés (Anonymes, C.P.).

Ainsi, les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial de la Croix-Rouge montrent une position intermédiaire en ce qui concerne le type d'enjeu privilégié et le type d'interrelation lors d'échange avec les parties prenantes. On constate aussi une position intermédiaire en ce qui concerne le type d'approche privilégiée, qui se situe entre l'approche réactive et proactive. Finalement, le type d'image projetée vis-à-vis la population est davantage axé vers la préservation de leur réputation et l'évolution observée au cours des années privilégie le *statu quo* (voir figure 28).

Figure 28
Profil managérial de la Croix-Rouge



3.2.10 *Communautés urbaines et MRC*

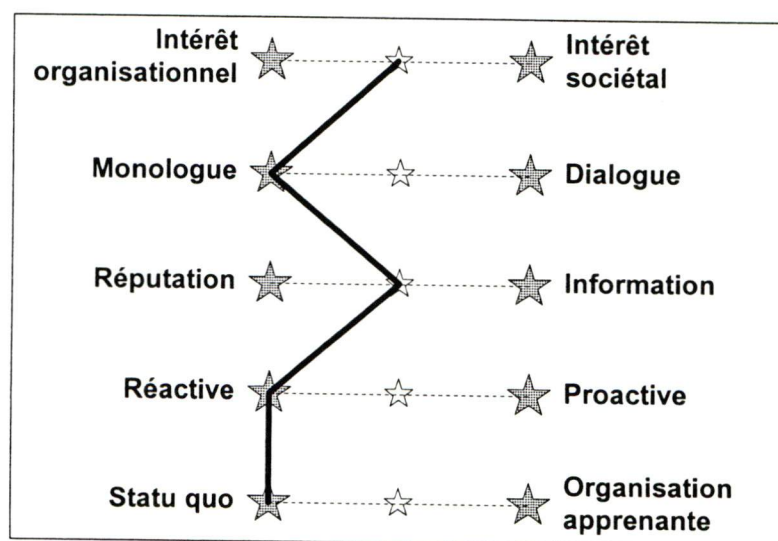
Une analyse plus approfondie des Communautés urbaines et MRC, nous permet de les classer sensiblement dans le même cadre que les municipalités, à la différence que durant les trois crises étudiées, cette structure administrative a été généralement très peu utilisée, voir même à l'occasion, mise carrément de côté. Les responsables municipaux impliqués lors de crise d'envergure qui ont touché plusieurs municipalités simultanément, ont préféré dans la majorité des cas travailler presque exclusivement au sein de leur propre municipalité. La structure MRC avait dans la quasi-totalité des cas, trop peu de ressources et de pouvoir durant les crises étudiées. Ceci explique les faibles résultats obtenus au niveau de leur importance, de la qualité de leurs liens et de l'efficacité perçue de leurs interventions. Rappelons quelque uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

Il arrive fréquemment que le préfet de la MRC soit le maire de la plus petite ville et qu'il ne s'entende pas avec les plus grandes villes. Il y a plein de rivalités, au niveau des municipalités. [...] L'utilisation de la MRC comme lieu de rencontre, de forums, est perçue bien souvent comme une menace pour les municipalités. [...] En fonctionnant avec les MRC, avec les régions administratives de la Sécurité civile, il peut y avoir un nombre d'interlocuteurs suffisant pour répondre aux besoins de la population. Autrement, ça n'a pas de bon sens. Les demandes rentrent de partout. [...] Peut-être que si on s'était réellement organisé par MRC, qui est une entité administrative formelle, et qu'on avait étudié ces dossiers-là avant, on aurait pu travailler de façon différente. [...] Les deux gars de la MRC sont arrivés dans notre ville pour s'offrir comme bénévoles. À la MRC, ils ne savaient pas quoi faire et ils n'avaient pratiquement aucun moyen d'action. [...] Il faut inculquer un effort de concertation mais moi, je le vois, c'est toujours mis de côté ou carrément refusé. Il y a rien qu'à voir, lorsque l'on fait quelque chose au niveau municipal, tous les maires essaient par tous les moyens de tirer la couverture de leur bord. [...] Tout d'un coup, il y a des gens qui se sont comportés comme si la structure de la MRC n'existait plus et que le préfet n'existait plus. [...] Ce que je veux dire par là, c'est que si les MRC ne se voient pas confirmer d'autres pouvoirs officiels, en vertu de la loi, à ce moment-là, elles se confinent à une peau de chagrin. [...] La petite municipalité qui dit, moi je ne donnerai pas plus de pouvoir à la MRC. Chaque municipalité veut garder sa souveraineté à l'intérieur de sa juridiction. Alors que pour survivre, il faut partager, il faut mettre en commun, à moins d'être super gros et il n'y en a pas. [...] Les gens s'identifient beaucoup à leurs municipalités et ça

s'explique par le fait que l'autonomie municipale, c'est un principe sacré. L'utilisation des MRC comme lieu de rencontre, de forums est perçue comme menaçante pour les municipalités (Anonymes, C.P.).

Ainsi, les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial des MRC ressemblent sur plusieurs points à celui des Municipalités comme les positions intermédiaires obtenues au niveau du type d'enjeu privilégié positionné a mi-chemin entre l'intérêt organisationnel et sociétal et l'image projetée située entre la réputation et l'information. L'approche réactive semble aussi valorisée par cette organisation. Il est cependant intéressant de constater que le type d'interrelation privilégiée lors d'échange inter organisationnel, contrairement à celui observé au niveau des Municipalités, est davantage porté vers le monologue. Ceci s'explique sans doute par le fait que cette structure d'intervention est bien souvent trop peu intégrée au sein des Municipalités touchées. Finalement, sans doute à cause du peu de ressources et de pouvoir qui leur ont été attribués, ces organisations ne semblent pratiquement pas avoir modifié leurs façons de faire au fil du temps (voir figure 29).

Figure 29
Profil managérial des CU et MRC



3.2.11 *Ministère des Transports du Québec*

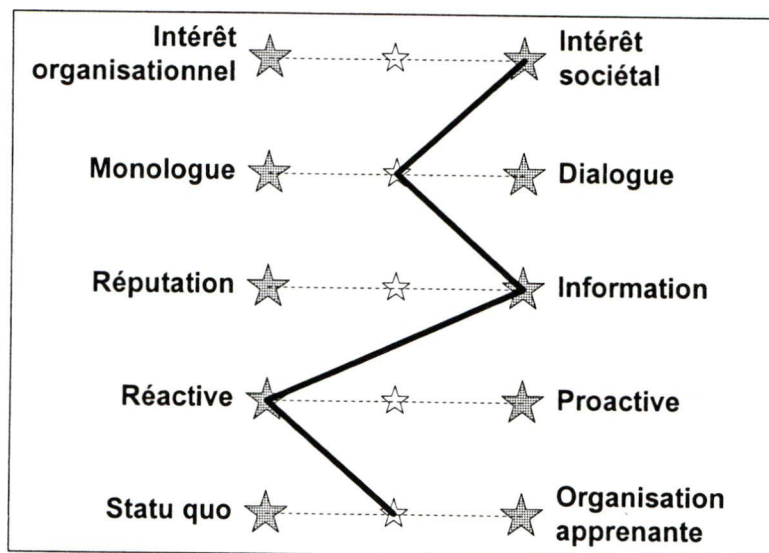
En ce qui concerne le ministère des Transports, nous constatons qu'il s'agit d'un organisme qui entretient des relations à travers tout le Québec et qui a des échanges clairs et précis avec ses partenaires. Sa priorité en situation de crise est d'assurer l'accessibilité et la fluidité de la circulation sur le réseau routier pour justement permettre aux nombreux intervenants de fournir leurs services d'urgence le plus rapidement possible et de façon sécuritaire à la population touchée. En ce sens, leur préoccupation sociale ne fait pas de doute parmi l'ensemble des parties prenantes. De plus, peu importe les moyens utilisés, une information complète et quasi instantanée concernant l'état du réseau, est diffusée sur l'ensemble du territoire. Rappelons quelques uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues et qui vont dans ce sens :

J'ai commencé une série de rencontres avec l'équipe sous ministérielle, avec les sous-ministres d'autres ministères en disant : "OK, au MTQ, on a un problème avec la peinture utilisée pour les ponts au-dessus des rivières. Il y a du plomb dedans et ça tombe à l'eau. Qu'est-ce qu'on fait ?" Concret comme ça, puis on réussissait à régler le problème rapidement [...] Les ponts étaient bloqués et les routes étaient bloquées. Il fallait faire passer la nourriture, l'eau, l'essence, le bois, etc. Je conviens qu'ils ont une expertise d'urgence. Il faut dire que c'est un ministère qui a une tradition dans ce domaine-là. Ils sont équipés, extrêmement efficaces, très disciplinés. Des gens faciles, qui collaborent. [...] Le MTQ et leurs employés de gérance, à mon avis, ça été une collaboration qui a été relativement facile, pas complexe à coordonner. [...] Le ministère du transport a fourni beaucoup d'équipement. Il faut dire que c'est un ministère qui a une tradition dans ce domaine et qui est bien équipé. (Anonymes, C.P.).

Ainsi, les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial du ministère des Transports montrent plusieurs ressemblances avec celui du ministère de l'Environnement du Québec. Tout comme ce dernier, le ministère des Transports montre une position portée vers l'intérêt sociétal et une image valorisant la communication et l'information. On observe aussi des positions intermédiaires en ce qui concerne deux autres dimensions soit une position à mi-chemin entre le monologue et le dialogue et entre le statu quo et l'apprentissage. Cependant, comparativement au profil du ministère

de l'Environnement, le ministère des Transports valorise davantage une approche réactive afin de remplir adéquatement son mandat (voir figure 30).

Figure 30
Profil managérial du ministère des Transports du Québec



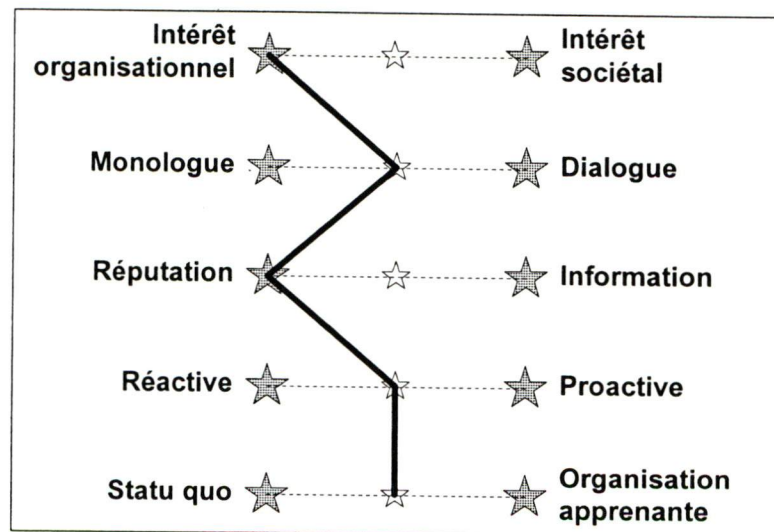
3.2.12 Bell Canada

Chez Bell Canada, il est important d'avoir un service constant. La réputation de ce pionnier des télécommunications au Canada en dépend. En ce sens, il est primordial d'offrir un service infaillible, peu importe les circonstances. L'intérêt organisationnel passe directement par cette marque de commerce. Comme pour le Ministère des Transports, la communication avec la population est régulière et transparente et sert évidemment à entretenir sa réputation. Étant sollicitée lors de la majorité des crises, cette organisation a appris au fil des événements à réagir promptement et efficacement de concert avec ses partenaires. Rappelons quelques uns des commentaires recueillis lors de nos entrevues qui vont dans ce sens et qui sont généralisés de la part de tous leurs partenaires :

Les gens de Bell qui ont travaillé dans ce domaine des mesures d'urgence, ou qui ont été le représentant de Bell dans les mesures d'urgence, ces gens-là ont toujours suivi nos activités, nos comités, nos réunions, nos rencontres. Ils se sont toujours donnés comme tâche d'être en ligne non seulement durant les sinistres mais aussi, quand il n'y a en a pas. [...] E plus de ça, quand on a eu besoin, ils ont été là immédiatement. Ils comprennent que l'on avait un rôle-clé à jouer dans l'affaire, ils ont répondu immédiatement, on a depuis longtemps des liens dans les cas de sinistres, on n'a pas ce problème-là : ils nous connaissent bien (Anonyme, C.P.).

Ainsi, les différentes dimensions qui ressortent du profil managérial de Bell Canada montrent que cette organisation du secteur privé valorise bien sûr les dimensions valorisant l'intérêt organisationnel et la réputation afin d'assurer la rentabilité. Cependant, il est intéressant de constater que cette organisation se situe à une position intermédiaire au niveau des trois autres dimensions soit entre le monologue et le dialogue, l'approche réactive et proactive, le *statu quo* et l'apprentissage, donc une organisation qui prend en considération les besoins de ses partenaires (voir figure 31).

Figure 31
Profil managérial de Bell Canada



4. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Les différentes particularités relatives aux douze organisations sélectionnées pour cette étude nous amènent à formuler un certain nombre de recommandations à portée générale. La première recommandation consiste à valoriser à l'intérieur même de chacune des parties prenantes la connaissance de ses propres valeurs managériales en fonction du profil organisationnel tel que proposé dans la section précédente. Ainsi, il est donc préférable, afin d'assurer la meilleure efficacité et efficience possible, de tenir compte des forces et des faiblesses reliées aux valeurs managériales, aux intérêts et champs d'expertises de chacune des parties prenantes.

La deuxième recommandation implique que pour qu'il y ait respect et appréciation des rôles respectifs de chacun en fonction de ces disparités culturelles, il y ait nécessairement le développement d'une conscience systémique et le développement d'un sens commun. Ainsi, la prétention de cette recherche n'est pas de déterminer ou de juger quelles organisations ont le mieux performer comparativement aux autres. Dernièrement, les autorités publiques ont été préoccupées par l'assignation, à chacune des parties prenantes, de tâches rigoureusement définies et circonscrites dans l'espace et le temps. Par exemple, on a assigné aux corps policiers des rôles bien précis liés aux évacuations dans une chorégraphie bien orchestrée avec les autres parties prenantes (voir *Le plan national de sécurité civile, 2001*). On a donc attribué à plusieurs intervenants des responsabilités bien spécifiques selon la spécialité de chacun et ce, afin d'éviter les dédoublements mais le tout s'effectuant bien souvent sans aucune préoccupation systémique. À notre avis, cet effort est louable mais insuffisant. Il nous semble impossible d'appréhender la complexité du monde actuel et de saisir l'importance des autres parties prenantes sans utiliser une approche systémique qui valorise la concertation et la coopération, l'éthique et le sens commun.

On fait donc référence ici au développement d'un "sens éthique" qui relève de la responsabilité systémique (Pauchant, 2000) et qui dépasse les mesures behavioristes telles l'adoption de réglementation ou la simple élimination de procédures bureaucratiques en temps de crise. La compréhension systémique demande à transcender

ses propres intérêts et donc de valoriser le sens des valeurs et le sens éthique. En ce sens, on ne demande pas aux organisations de changer leurs valeurs organisationnelles mais plutôt d'arrimer le rôle de l'organisation au profil organisationnel qu'elles possèdent et ainsi leur assigner un rôle qui convient à leur nature et à leur mission. Ceci ne pourra se réaliser sans développer collectivement un système de gestion de crise et sans une prise de conscience globale des ses multiples facettes.

Le constat réalisé à partir de l'analyse de nos résultats a nettement démontré la présence d'une relation marquée entre la qualité des liens inter organisationnels et l'efficacité de gestion perçue de ces organisations. Ainsi, l'analyse approfondie de l'ensemble des commentaires recueillis lors des entrevues des différentes parties prenantes, illustre clairement la relation entre ces deux mêmes variables :

(les gestionnaires de crises) forment une famille qui est tissée serré. Il y a dans bien des cas beaucoup de liens amicaux entre les décideurs, les intervenants d'urgence (ambulancier, policier et pompier) ceux de première ligne (intervenants municipaux, sécurité civile, organismes humanitaires, bénévoles) et souvent certains administrateurs de grandes compagnies liées aux infrastructures essentielles. Donc, il a été facile – relativement facile dans la plupart des cas - de coordonner les différents intervenants sur le terrain et de jouer pleinement son rôle lorsque ces derniers s'étaient déjà côtoyés auparavant (Anonyme, C.P.).

Cette citation, qui rejoint plusieurs opinions similaires exprimées par les nombreux intervenants rencontrés en entrevue, illustre clairement l'importance de non seulement développer une qualité de relation adéquate et durable, mais aussi de mettre en place des moyens et des activités permettant aux nombreuses parties prenantes d'entrer en relation non seulement durant la crise mais surtout en dehors des périodes de turbulence. Il devient ainsi possible de construire et d'entretenir un certain esprit de coopération qui viendra s'appuyer sur une mémoire collective de collaboration au sein des différentes organisations. Rappelons ainsi que la mise en place au sein des organisations de mécanismes permettant la préservation d'une mémoire collective, qui conserve intact le souvenir des crises passées, permet aux membres de ces organisations de garder en mémoire non seulement les difficultés vécues mais davantage les

apprentissages qui ont été réalisés (Lenna et Rousseau, 2000). Reprenant les propos de Peter Senge, Lenna et Rousseau précisent que :

[...] people are more likely to respond appropriately to rare events when they are able to draw on past experience. The importance of collective memory is often more evident when it is absent, and failure to remember historical responses to infrequent events can lead to costly errors (Lenna et Rousseau, 2000, p. 35)⁷⁶.

Il ne s'agit pas uniquement d'apprendre à gérer les crises, ce qui est déjà bien, mais de les comprendre pour en tirer des apprentissages et ainsi, éviter qu'elles ne se reproduisent à nouveau. Sans rappeler l'ensemble des concepts entourant la littérature traitant des organisations apprenantes, nous désirons par cette recherche, sensibiliser les organisations aux différents niveaux d'apprentissage qu'elles devraient développer davantage d'autant plus que la gestion tactique des crises par les organisations de première ligne s'est grandement améliorée depuis quelques années au Québec. Ainsi, la stratégie qui se dégage de ce type d'intervention vise à circonscrire l'événement qui cause problème le plus rapidement possible et de favoriser le retour au statu quo. Cet aspect de la gestion de crise est relativement bien développé dans le *Plan national de Sécurité civile du Québec (2001)* et dans les plans de mesure d'urgence de plusieurs municipalités et entreprises. Il en va de même avec la nouvelle législation en matière de sécurité civile et l'ajout non négligeable de nouvelles ressources aussi bien humaines que technologiques à la suite de cette nouvelle législation. Nos recommandations ne visent donc pas à reconsidérer ces aspects qui se sont améliorés au fil des années, mais plutôt à sensibiliser et à aider l'ensemble des parties prenantes à mieux apprendre, et plus précisément à apprendre à apprendre, apprendre à se comprendre et apprendre à s'accepter mutuellement. Notre propos vise donc à souligner l'importance de promouvoir le développement d'une meilleure qualité de liens entre les parties prenantes, élément primordial au niveau de l'efficacité de la gestion de crise.

⁷⁶ [...] les gens sont plus aptes à répondre correctement à de rares événements lorsqu'ils sont capables de tirer profit d'expériences passées. L'importance de la mémoire collective est souvent plus évidente quand elle est absente, et la difficulté de se rappeler les réponses historiques d'événements peu fréquents peut conduire à des erreurs coûteuses.

4.1 Système, complexité et crise

Nous croyons fermement qu'une connaissance minimale des concepts et des idées concernant la théorie des systèmes constitue un domaine d'expertise à développer pour tout gestionnaire de crise. Plusieurs auteurs en gestion suggèrent que pour valoriser le développement d'organisations apprenantes dans nos sociétés, nous devons d'abord comprendre que le monde n'est pas fait d'un ensemble de forces séparées mais que ces forces ont des relations diverses et multiples entre elles (Senge, 1991). Ces propos rejoignent ceux du philosophe Edgar Morin qui soutient que : « [...] l'enfant est naturellement apte à saisir les liens entre les choses et l'école lui apprend à disjoindre celles-ci. Il faudrait, dès les premières classes, enseigner à relier et non à séparer » (Morin, 1994). Le réseau des intervenants en gestion de crise au Québec est un système en soi et les parties prenantes en sont les composantes principales. Ainsi, chaque organisation devient un élément du tout, dont le tout est plus grand que la sommation de l'ensemble de ses parties. Il devient donc primordial de comprendre que chaque décision et action d'un gestionnaire peut avoir un impact considérable sur sa propre organisation, ainsi que sur les autres organisations et parfois même sur le système en entier. Ainsi, nous considérons que les notions de complexité et de crise devraient faire parties du bagage de connaissances de chacune des parties prenantes. Afin de mieux comprendre ces deux notions et leur importance, nous avons dégagé dans le tableau qui suit (voir tableau 26) les éléments liés à la complexité et ceux liés à la crise à partir des travaux de plusieurs auteurs tels von Bertalanffy (1968), Morin (1976), Perrow (1984), Shrivastava (1992), Mitroff et Pauchant (1995).

Tableau 26
Distinction entre le concept de complexité et celui de crise

COMPLEXITÉ	CRISE
<ul style="list-style-type: none"> – Système et son environnement (association); – Un et multiple (le tout plus grand que la sommation des parties); – Non organisée; – Incertitude; – Interrelation, fusion, amalgame, plis entremêlés et enchevêtrés; – Ordre, désordre, organisation (production, contre production); – Évolution, mouvement; – État, capacité, énergie; – Incertitude, ambiguïté, interaction, détails, dynamique; – Émergence; – Seuil du chaos; – Interface entre le système et son environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> – Système affecté dans son ensemble; – Mise à l'épreuve des postulats fondamentaux; – Effet de contre production causant des conditions favorables au déploiement de stratégies audacieuses et inventives; – Culture d'une pathologie; – Relation, dépendance et interdépendance des systèmes fortement couplés; – Émergence de nouvelles réalités; – Libération et dissipation d'énergie; – Dévoile la complexité; – Potentiel de destruction et de création; – Changement, évolution, transformation; – Apprentissage.

Ce tableau montre que les notions de complexité et de crise possèdent plusieurs facettes qui s'apparentent, se rejoignent et se nourrissent l'une l'autre. Que ce soit par l'état des systèmes eux-mêmes, les relations et les interrelations qu'ils entretiennent avec leurs propres composantes et les composantes des systèmes qui les englobent, les notions de complexité et de crise renvoient tout deux aux phénomènes d'émergence, de libération d'énergie créatrice et/ou destructrice, de mouvance perpétuelle et d'évolution permanente des systèmes humains. Il devient alors possible de constater la sensibilité et la vulnérabilité des systèmes aux relations entre les éléments et à la dépendance et l'interdépendance des éléments qui les composent. Ainsi, toute crise qui s'installe à l'intérieur d'un système révèle la complexité inhérente au système telle ordre-désordre, organisation-désorganisation, relation-interrelation-isolement, énergie créatrice-mouvance vers un ordre nouveau, production-contre production, action-réaction-crétion, éléments de destruction-éléments de création (Morin, 1977, 1980, 1986).

La connaissance de la complexité inhérente à tout système humain et au potentiel permanent de crise a selon nous un effet d'apprentissage important pour l'ensemble des gestionnaires. Le développement d'une vision globale d'un problématique complexe ainsi que de l'interrelation des éléments et des parties prenantes qui le composent peuvent contribuer à éloigner tout gestionnaire d'un comportement binaire (bon ou mauvais), unilatéral et à courte vue, pour l'amener à développer une réflexion s'articulant sur le principe d'apprentissage en double-boucle (Bateson, 1977; Argyris et Schön, 1996, Pauchant 1995, 1997a). Ce dernier devient alors sensible aux signes avant-coureurs des crises, ainsi qu'aux impacts négatifs inévitables et potentiellement destructeurs de tout système de production sur l'organisation elle-même et les individus qui lui donnent naissance, la communauté qui l'entoure et même l'environnement. Nous sommes aussi d'avis que ces mêmes gestionnaires devraient connaître un minimum de rudiments concernant la théorie des "stakeholders" afin d'être en mesure d'en appliquer les concepts de base et ainsi promouvoir certaines valeurs assurant la qualité et l'efficacité des décisions qu'ils auront à prendre et des actions qu'ils devront mettre en place.

4.2 Se connaître soi-même et connaître les autres

L'approche des "stakeholders" permet de mieux identifier les parties prenantes, de déterminer les enjeux et les priorités de chacun des partenaires permettant ainsi de mieux apprendre à se connaître. Elle permet aux parties prenantes de mieux comprendre les interrelations qu'elles ont, non seulement avec les organismes les plus importants, mais aussi avec tout autre organisme habituellement considéré comme secondaire. Ces derniers ne suscitent habituellement pas la même degré d'attention et n'implique pas le même niveau de préoccupation. Selon nous, l'élaboration d'une carte systémique (voir figure 4 et figure 5) reflète cette complexité du réel dans son ensemble. Cette carte systémique permet ainsi de développer une stratégie de communication et d'échange, non seulement pour le système comme entité, mais aussi pour chacune des constituantes du système, dans le respect des valeurs et des enjeux de chacun⁷⁷. Rappelons que le système est la juxtaposition de plusieurs composantes et à ce titre le regroupement des parties

prenantes est un système en soi. Les prémisses que sous-tend cette théorie sont décrites par plusieurs auteurs. Ainsi, l'organisation peut avoir des relations avec ses "stakeholders" qui affectent ou sont affectés par ses décisions. La théorie est donc préoccupée par la nature de cette relation en terme de processus et de résultats pour l'organisation et les "stakeholders", d'où l'importance d'une qualité accrue au niveau des relations entre les parties prenantes (Freeman, 1999). Pour d'autres auteurs, les intérêts de l'ensemble des "stakeholders" légitimes représentent une valeur intrinsèque et aucun intérêt particulier n'est présumé dominer au détriment d'un autre (Clarkson, 1997; Donaldson et Preston, 1999). Ainsi, la théorie des "stakeholders" s'oriente vers une prise de décision managériale, ce qui implique qu'elle soit tournée vers l'action. Il ne faut donc pas en négliger les aspects sociétaux (Donald et Preston, 1995).

Comme toute organisation est en relation constante avec d'autres parties prenantes, ses actions peuvent affecter les autres et elle peut être affectée par celles des autres. Ainsi, l'ensemble des parties prenantes doivent être considérés. Les intérêts de chacun sont légitimes, l'altruisme est valorisé et l'égoïsme est prescrit. Nous devons être sensibles à la qualité de la relation entre les parties prenantes, ce qui signifie entretenir la confiance et valoriser l'éthique. Ces deux valeurs sont incontournables pour toute organisation et elles doivent présider à toute prise de décision. Comme l'indiquait un des intervenants :

L'organisation, c'est comme un organisme vivant où il y a une interrelation intime entre chacune des cellules. Chaque cellule est indépendante, chaque cellule a sa couleur, chaque cellule a sa fonction mais ça prend un lien fort qui tient tout ça ensemble, qui cause un effet d'entraînement. Ça prend la confiance (Anonyme, C.P.)

De cette citation se dégage la nécessité de confiance et le développement d'une bonne qualité de relation entre les parties prenantes. Une confiance réciproque que Barney et Hansen (1994) définissent comme étant : «[...] the mutual confidence that no

⁷⁷ Sont inclus dans cette approche aussi bien la société que la composante environnementale.

party to an exchange will exploit another's vulnerabilities» (Barney et Hansen, 1994, p. 176)⁷⁸.

Pour leur part, Leana et Rousseau (2000) précisent davantage cette relation qui existe entre les concepts de bonne relation et de sentiment de confiance. Ils ajoutent en ce sens :

[...] the concept of relational wealth – the value created by and for a firm through its internal relations among and with employees, as well as its external alliances and reputation. Relationships, we will argue, represent a form of wealth – albeit an underrecognized and thus underutilized and undervalued one in most firms – just as do money, land, equipment, and human capital. The phenomenon of relationships as wealth – that is, relationships as a distinct competitive advantage for a firm rather than just a byproduct of its activities (Leana et Rousseau, 2000, p. 4)⁷⁹.

Ces mêmes auteurs précisent un peu plus loin l'importance de la confiance dans le développement de ce type de relation :

Some level of trust is fundamental to creating or sustaining relational wealth. Trust refers to the positive expectations firms and workers have of each other's intentions and behavior. It is valuable to firms because it reduces the need for monitoring and increases individuals' willingness to be flexible. [...] Trust is the mutual confidence that no party to an exchange will exploit another's vulnerabilities. (Leana et Rousseau, 2000, p. 6 et 37)⁸⁰.

⁷⁸ «[...] la confiance mutuelle qu'aucune des parties, jusqu'à un certain point, n'exploitera les vulnérabilités des autres».

⁷⁹ [...] le concept de bonnes relations - la valeur créée par et pour une entreprise à travers ses relations internes et avec ses employés, aussi bien que ses alliances externes et sa réputation - représentent une forme de santé - bien que peu reconnue et donc sous utilisée et sous évaluée dans la plupart des entreprises - comme peut l'être l'argent, le terrain, l'équipement, et le capital humain. Le concept de bonnes relations est considéré comme un avantage compétitif distinct pour une entreprise plutôt que seulement un sous produit de ses activités.

⁸⁰ Atteindre un niveau de confiance est fondamental pour créer ou soutenir des relations de qualité. La confiance fait référence aux attentes positives que les entreprises et les travailleurs ont les uns par rapport aux autres vis-à-vis leurs intentions et leurs comportements. C'est important pour les entreprises parce que ça permet de réduire le besoin de diriger et ça augmente la volonté des individus de développer leur flexibilité. [...] La présence de confiance au niveau des individus se présente lorsque nous sommes disposés à être vulnérables aux intentions et actions de l'autre.

Ainsi, tout gestionnaire doit maintenant tenter de prendre en considération les multiples niveaux du système qu'il observe et qui se juxtaposent comme des poupées russes. Il doit avoir à l'esprit que tout système se compose de parties prenantes, de relations et interrelations entre les éléments et avec les systèmes qui l'englobe, qu'il existe une complexité inhérente à tout système et qu'une crise peut à tout moment surgir avec son côté effecteur et son côté révélateur. La connaissance des autres, de leurs enjeux et de leurs valeurs nous amène à réaliser la nécessité de concilier toutes ces différences à partir de la prémisse qui veut que toute partie prenante soit légitime. Ainsi, chacune des demandes risque d'avoir au départ la même légitimité et aucune autre demande ne pourra, sans motif préalable, avoir préséance sur les autres.

4.3 Développement et partage de la connaissance

Il devient donc primordial de garder les organisations en relation entre elles, non seulement dans une optique d'apprentissage au sein de chacune des organisations mais aussi dans un but de développement, d'échange et de transfert de connaissances partagées au niveau organisationnel et inter organisationnel, en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes du système. Rappelons à ce propos les enseignements de Nonaka : "

The interactions between tacit knowledge and explicit knowledge will tend to become larger in scale and faster in speed as more actors in and around the organization become involved. Thus, organizational knowledge creation can be viewed as an upward spiral process, starting at the individual level moving up to the collective (group) level, and then to the organizational level, sometimes reaching out to the interorganizational level. (Nonaka, 1994, p. 20)⁸¹.

Il est évident qu'au Québec cette conception de l'apprentissage est peu fréquente et elle se doit d'être développée. Cependant nous considérons que le terrain est actuellement propice à ce développement. Depuis plusieurs années, plusieurs crises

⁸¹ Les interactions entre la connaissance tacite et la connaissance explicite tendront à devenir plus importantes et plus rapides lorsque plus d'acteurs à l'interne et autour de l'organisation deviennent impliqués. Alors, la création de connaissance organisationnelle peut être vu comme un processus en spirale, commençant à un niveau individuel et se déplaçant vers un niveau collectif, et alors le niveau organisationnel atteint le niveau inter organisationnel.

d'importance sont venues frapper le Québec. En dehors des trois crises étudiées, nous pouvons ajouter la crise amérindienne d'Oka de 1990, le "bogue informatique" de l'an 2000 ou encore le Sommet des Amériques qui s'est tenu à Québec au printemps 2001. Encore une fois, les mêmes organisations ont été sollicitées et elles ont du travailler conjointement pour des périodes de temps relativement variables. Ce qui implique que ces organisations ont normalement développé une bonne connaissance mutuelle, les unes des autres. Il devient donc nécessaire à notre sens que chacun des intervenants puisse identifier l'ensemble des partenaires oeuvrant sur le territoire québécois en gestion de crise, d'où l'opportunité pour chacun de concevoir leur propre carte systémique, de dégager les valeurs et les enjeux de chacun, les apprentissages et les échecs de leur propre organisation et aussi des autres parties prenantes avec qui elles sont en interaction en de telles circonstances.

4.4 Approche dialogique et cercles de dialogue

Un certain nombre d'approche pourraient être utilisées afin d'atteindre cet objectif particulier qui est de créer un champ propice au dialogue dans un but d'échange d'informations et de connaissances. Les simulations inter et intra organisationnelles pourraient contribuer à maintenir à jour le bagage de connaissance en gestion de crise élaboré par l'ensemble des parties prenantes. On pourrait ainsi atteindre un niveau d'expérience minimal développé à partir de situations similaires ou créé de toute pièce sous la coordination d'experts dans différents champs d'application. De plus, la plupart des organismes possédant une cellule de crise pourrait se tenir à jour en demeurant en contact régulier avec un réseau d'organisation ayant développé ce type de structure. Nous croyons aussi que l'échange de gestionnaires cadres d'une organisation à l'autre sur des périodes de temps plus ou moins longues, devrait favoriser l'échange d'information, de connaissances et le développement d'un lien de qualité et de confiance entre ces derniers. Ce type d'échange devrait avoir lieu, peu importe le type d'organisations impliquées, qu'il s'agisse d'organismes privés ou publics. Finalement, nous proposons la mise sur pied d'ateliers et de colloques variés afin de créer et de dynamiser les échanges variés et constructifs. De tels événements pourraient alors susciter la recherche et le développement dans le domaine ainsi que l'évolution d'activités davantage orientées vers

la pratique. Ces activités de regroupement devraient permettre la création d'un terrain d'échange pour toutes les parties prenantes concernées et les organisations les plus importantes devraient avoir l'obligation d'y participer.

Nous considérons qu'il est inadmissible que les organismes qui devraient agir à titre de leader n'investissent pas davantage d'efforts et de ressources dans le développement et le maintien d'un réseau inter organisationnel basé sur des liens de qualité compte tenu de l'impact de cette dernière variable sur l'efficacité de gestion des organismes de ce réseau. D'autres part, l'élargissement des parties prenantes devrait se faire du côté des universités et des collèges, non seulement pour l'expertise et la formation, mais aussi pour la recherche. Ces différents moyens constituent d'excellent outils de développement des connaissances qui pourront par la suite être partagés par l'ensemble du réseau en gestion de crise et ainsi profiter pleinement au bien être et à la sécurité de la société en générale. Dans le même ordre d'idée, le développement de diverses tables régionales, touchant l'ensemble des parties prenantes d'une localité, y inclus les entreprises, permettrait de développer ce type de lien de qualité au niveau local. Ainsi, ces liens devraient non seulement être développés sur le plan local ou régional, mais aussi atteindre les paliers provincial, national et même supranational.

Le gouvernement du Québec, par son "Plan National de Sécurité Civile" a débuté des choses intéressantes en ce sens. Il a identifié les organisations faisant partie de son plan ainsi que le rôle et responsabilités de chacune. Le développement de connaissances et de mémoire collective passe par le dynamisme et la constance de ces activités d'échange et de partage. Nous croyons que cette responsabilité de développement et de coordination d'activités multiples doit incomber à la Sécurité civile du Québec, organisme qui relève du Ministère de la Sécurité publique, dont le mandat le précise. Pour ce faire, la Sécurité civile et l'ensemble des parties prenantes devront apprivoiser deux autres champs d'apprentissage que nous croyons nécessaires, soient le dialogue et l'éthique. Donc, le rôle de la Sécurité civile ne doit pas porter uniquement sur la coordination des organismes gouvernementaux, une de ses deux priorités fondamentales, mais elle doit porter davantage sur la coordination de l'ensemble des parties prenantes.

4.5 Éthique du dialogue, dialogue éthique et quête de sens

Ayant durant plusieurs années côtoyé bon nombre de gestionnaires impliqués en gestion de crise, nous pouvons affirmer que la quasi totalité de ces individus ont un sens aigu du devoir et leur implication est sans équivoque au niveau du rôle fondamental de protection des personnes et des biens lors de situation de crise. Ce point fondamental est d'ailleurs rappelé dans le rapport sur les mesures de sécurité civile de la communauté urbaine de Montréal face à la tempête de verglas de janvier 1998 (Guindon, Pauchant, Doré et Therrien, 1998). Sans doute, il faut prévoir qu'une augmentation marquée du nombre de crises pour les années à venir permettra le développement d'un dialogue plus constant et d'un esprit de collaboration fondé sur l'éthique et des valeurs sociales de sécurité. Cependant, considérant le chemin parcouru au cours des dernières années et suite aux expériences de crises et aux nombreux apprentissages qui en ont découlé et des commentaires recueillis lors d'entrevues, nous croyons fermement que la majorité des parties prenantes sont prêtes à passer à un niveau d'apprentissage supérieur, soit celui de l'éthique du dialogue.

À notre sens, aucune raison ne devrait empêcher la participation des parties prenantes à de tels exercices de dialogue. Des raisons telles la méconnaissance, la peur de l'inconnue, l'incertitude, la complexité du réel et l'obligation de remettre en question ses valeurs et ses postulats fondamentaux sont souvent invoquées. À nos yeux, les organisations qui développeront un lien de qualité, basé sur la confiance inter organisationnelle et l'éthique, seront en mesure d'agir en dépit du sentiment de vulnérabilité et de transparence, omniprésent dans ce type de relation. Ces organisations devront donc passer à l'action sans nécessairement avoir l'opportunité de s'appuyer sur des réponses préprogrammées. Elles devront plutôt naviguer et gérer leurs organisations à travers la complexité du réel. Il va de soi que certains éléments se sont mis en place au cours des années, mais dans ce domaine comme dans d'autres, l'action doit être initiée et valorisée par un leader incontesté, la Sécurité civile du Québec.

Pour l'avoir expérimenté à plusieurs occasions, nous estimons que le dialogue ne peut pas être considéré comme un conseil de direction ou une réunion avec ordre du jour,

ni un endroit où l'ordre hiérarchique prévaut; ce n'est pas non plus un endroit où la pensée magique doit émerger, ni un processus accéléré imposant la prise de décision ou le consensus des parties prenantes. Pour le physicien David Bohm, le dialogue se définit comme :

[...] un moyen d'explorer les sources des crises multiples auxquelles fait face l'humanité d'aujourd'hui. Il permet une recherche et une compréhension des types de processus qui fragmentent une communication réelle entre individus, entre des nations et même entre les différentes parties d'une organisation et qui interfèrent avec elle. [...] Dans le dialogue, un groupe de personnes peut explorer les présuppositions, les idées, les croyances et les sentiments individuels et collectifs qui contrôlent d'une manière subtile leurs interactions [...] Le dialogue est un moyen d'observer comment des valeurs et des dimensions cachées peuvent contrôler notre comportement (Pauchant, 2001, p. 313)"

Ainsi, le dialogue est une discussion d'un autre niveau, permettant de ralentir le temps pour discuter d'enjeux complexes, caractérisés par le volontariat des participants, un engagement à l'écoute, l'échange de pensées et une pensée dirigée vers l'échange. Le dialogue est une discussion, qui au lieu de dire "ne se termine pas" devrait plutôt dire "se continue dans l'espace et le temps".

Selon Pauchant (2001), le dialogue opère à sept niveaux :

1. Développement personnel et collectif;
2. Nouvel espace de temps et démocratique de la parole;
3. Réalisation des conséquences de la culture organisationnelle;
4. Réalisation des conséquences de la culture sociétale;
5. Développement d'une nouvelle démarche scientifique et managériale en adéquation avec des enjeux complexes;
6. Émergence d'une éthique du dialogue;
7. Développement de la transcendance.

Ainsi, nous considérons que les fondements de la théorie des "stakeholders" ne s'appuient pas seulement sur l'identification des parties prenantes et la connaissance des enjeux, des valeurs, des ressources, des visions de chacun, mais qu'il est aussi primordial d'amener les parties prenantes, à travers leurs interrelations, à établir un dialogue démocratique orienté vers un processus continu de résolution de problématiques complexes. C'est uniquement à ce moment, qu'un groupe de personnes provenant de

plusieurs organisations différentes, pourront se placer au même moment, dans un environnement de confiance, de transparence et de vulnérabilité. Il en découlera à plus long terme, une recherche commune de réflexions menant à des pistes de solution non explorées, menant potentiellement à la résolution de problématiques complexes. C'est ce que nous appelons, une discussion d'un niveau supérieur. Libérées des normes et des règles, des statuts et des structures, les parties prenantes développent alors un sens commun de communication, du bien et du mal, du beau et du moins beau, plutôt qu'une recherche de la vérité absolue. C'est dans ce contexte de mouvance et de flexibilité, que les parties prenantes peuvent parvenir à développer une éthique commune, donnant tout le sens au bien-être et se donne le privilège d'être "bien dans un sens".

D'ailleurs, quelques organisations sont déjà sensibilisées à ces notions d'éthique et de dialogue comme l'indique cet extrait tiré d'un grand quotidien montréalais :

Une formation éthique pour les policiers de Montréal. Il faudra deux ans pour achever le programme. On montre aux policiers que dans le cadre de leurs interventions, à l'interne comme à l'externe. Ils doivent se guider sur les valeurs de l'organisation pour la prise de décision et les conséquences elles-mêmes. Les policiers en discutent et identifient la meilleure façon d'intervenir. Les participants confrontent leurs points de vue (LaPresse, 13 janvier 2003)

Il devient donc primordial de développer ces deux dimensions soit : l'éthique pour ce qui est des valeurs des organisations et le dialogue pour ce qui est des échanges inter organisationnels. Rappelons comment Post, Lawrence et Weber (2002) définissent l'éthique :

Ethics is a conception of right and wrong conduct. It tells us whether our behaviour is moral or immoral and deals with fundamental human relationships – how we think and behave toward others and how we want them to think and behave toward us (Post, Lawrence et Weber, 2002, p. 102)⁸².

⁸² Un concept de bonne ou mauvaise conduite, cela nous dit comment notre comportement est moral ou immoral et traite des rapports humains fondamentaux et comment nous pensons et nous comportons et comment nous voulons que les autres pensent et se comportent avec nous

Pauchant pour sa part définit l'éthique de la façon suivante :

Une exploration des présupposés qui soutiennent les définitions de ce qui est considéré comme une "bonne vie". Elle aborde le sens et le non-sens de la vie. L'éthique s'apparente plus à la sagesse qu'à la justice, plus à l'espoir qu'au devoir, plus au bonheur qu'à la vertu (Pauchant, 2001, p.311).

Il nous faut alors nous tourner du côté de l'éthique, de la notion du respect de la vie, de ce qui est vrai, de ce qui est bien et beau, du respect de soi et des autres, du respect des valeurs dans le choix de nos actions posées pour arriver au bien-être des gens. Toujours selon le même auteur, cette conception du monde constitue les fondements même de l'épistémologie, branche majeure de la philosophie.

4.6 Recherche du bien et du beau

Au fil des années, la science a démontré sa force et sa pertinence en nous prouvant, hors de tout doute, son efficacité pour certaines problématiques. Par exemple, qu'un fils électrique d'une dimension adéquate, composé d'un matériau suffisamment résistant, pouvait supporter du verglas dans un intervalle de poids déjà testé, et que ce même fils pouvait transporter le nombre de kilowatts requis pour une consommation régulière. Cependant, après sa rupture, voir le bris d'un pylône, l'approvisionnement est momentanément interrompu et le service ne peut plus être assuré auprès de la population entraînant toute une série de problématiques en cascade. Toujours selon la science, l'érection d'un barrage sur un cours d'eau d'une configuration donnée peut résister à un certain niveau de probabilité de crue récurrente, cependant lorsque le niveau de la crue excède la capacité du barrage, la catastrophe peut aisément se produire. D'autant plus que le contact de l'eau avec de l'aluminium en fusion, peut entraîner une réaction en chaîne susceptible de causer des explosions. D'un autre côté, sur le plan éthique et dans tout système humain donné, les gestionnaires doivent prendre des décisions à partir de l'information qu'ils possèdent, et ils ne sont pas toujours en mesure d'estimer, les conséquences des décisions et des actions mises de l'avant, que ce soit sur le plan de l'environnement, des citoyens ou de la société en générale.

Dans les deux exemples cités précédemment, est-ce que les domaines de l'éthique et de la philosophie ont été pris en considération lorsque, comme l'ont démontré les deux enquêtes publiques par soucis de rentabilité économique, l'entretien de plusieurs infrastructures critiques datant de l'après-guerre n'ont pas suivi les normes de solidité dont on avait tant vanté l'infailibilité (Nicolet, 1999). De plus, est-ce que ces deux mêmes domaines ont été respectés, lorsque pour alimenter en énergie une industrialisation effrénée, des barrages ont été construits et des rivières déviées de leur lit de façon permanente (Nicolet, 1997; Proulx, 1998). Ces deux exemples, fournissent la démonstration de l'importance de prendre en considération les enjeux épistémologiques (recherche le vrai versus le faux) et éthiques (recherche le bien versus le mal) dans le monde de la gestion et tout particulièrement dans celui de la gestion de crise. La connaissance scientifique a été démontrée comme vraie sur le plan épistémologique et la nécessité de l'éthique, comme incontournable, en mettant l'emphasis sur le bien, le beau et le respect des réalités de l'autre. L'un ne vient pas renier l'autre, mais l'accepte plutôt. Nous croyons qu'il y a un lien entre la quête du vrai et la quête du bien et du beau, et qu'il y a même convergence entre les deux, comme le précise l'académicien Michel Serres :

Nous maîtrisons le monde et devons donc apprendre à maîtriser notre propre maîtrise. Voyez le retournement rapide des choses : que nous puissions faire ceci ou cela, nous devons, immédiatement, gérer cette faculté. Dominons-nous la planète ou la reproduction? Alors aussitôt, nous devons décider, j'allais dire sagement, sous probables menaces, de tous les éléments de cette domination. Sans nous en apercevoir, nous sommes passés du pouvoir au devoir, de la science à la morale, et l'iceberg a pivoté. Exemple : Pourrons-nous choisir le sexe de nos enfants? Que faire, alors, si les futurs parents choisissent tous des garçons ou des filles? [...] Oui, nous sommes acculés à la morale et à la philosophie! (Serres, 1994a, p. 95-96).

Il ajoute de plus que la science traditionnelle qui valorisait le vrai au détriment du bien se doit maintenant de rééquilibrer cet état de fait :

La question "disons-nous vrai?" converge vers la question "faisons-nous bien?". À quels dangers de violence, de famine, de douleurs, de maladies, de mort... ces mondes nouvellement créés exposent-ils nos contemporains et leurs successeurs, les générations futures? Le problème,

épistémologique, du faux converge donc vers le problème, éthique, du mal. La loi “dis vrai” converge vers la règle “tu ne tueras point” (Serres, 1994b, p. 244).

Ce besoin de développer d’autres champs d’apprentissage est non seulement soulevé par des chercheurs et théoriciens, mais aussi par les praticiens du milieu. Comme le précise un intervenant :

Ce lien de confiance étant établi et entretenu, quand arrive une situation de crise, c’est pas mal plus facile de travailler ensemble. [...] On devrait mettre beaucoup plus d’efforts dans la phase de préparation, faire en sorte que les rôles respectifs soient bien connus et que les liens entre les intervenants soient reconnus. [...] on se voit régulièrement. C’est vraiment le contact, le lien avant tout et cette gestion de concertation exprime bien ce que l’on est. [...] Alors, si il y a une bonne collaboration, collégialité, complicité à la limite, la personne pourra être prête pour donner l’heure à l’ensemble (Anonyme, C.P.)

Cette recherche nous place donc devant le défi de décrire et de mieux comprendre l’ensemble des parties prenantes impliquées dans la gestion de crise au Québec. Nous avons voulu, à partir des analyses et des interprétations des questionnaires et des experts rencontrés, faire ressortir les postulats fondamentaux, les enjeux et rôles de chacun des parties prenantes. L’analyse a aussi montré que suite à l’étude de ces trois crises, certains apprentissages avaient été réalisés. Par contre, compte tenu des résultats obtenus pour les trois variables mesurées dans cette recherche, il nous apparaît indéniable que plusieurs apprentissages devront encore être développés durant les prochaines années. Ainsi, non seulement l’importance de la qualité des relations entre les parties prenantes a-t-elle été clairement illustrée mais de plus, la forte relation entre cette variable et l’efficacité de gestion perçue, nous oblige à placer cette dernière à l’avant plan de nos préoccupations.

5. LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous espérons que cette recherche pourra contribuer à améliorer le système de gestion de crise au Québec pour un meilleur bien-être de toutes les personnes concernées par ces événements bien souvent dramatiques et pour la société québécoise dans son ensemble. Nous n'avons surtout pas la prétention d'avoir trouvé des solutions à toutes les difficultés observées durant la crise, par contre nous croyons que notre contribution puisse faire partie des solutions à venir.

Nous espérons de plus par notre recherche parvenir à sensibiliser la majorité des lecteurs à la nécessité d'investir davantage d'effort dans le développement de la qualité des relations entre les parties prenantes et à l'obligation d'investir dans l'apprentissage constant et ce aussi bien au niveau personnel que organisationnel. De toute évidence, une première présentation des résultats de la recherche lors d'un colloque en novembre 2002 regroupant la majorité des intervenants impliqués en gestion de crise au Québec, nous a laissé entrevoir la possibilité d'avoir atteint cet objectif. En ce sens, nous souhaitons sincèrement avoir répondu aux attentes des personnes qui ont participé à la recherche et être parvenu à faire valoir les points de vue et les commentaires de la majorité d'entre eux. Ces gens comptaient sur le bien fondé de notre recherche et notre intention première consistait à répondre à leurs attentes dans un souci de clarté et de transparence.

En utilisant l'approche méthodologique axée sur l'étude de cas, le chercheur lui-même doit être considéré comme un système puisqu'il est lui-même à l'origine de la recherche qu'il entreprend. Il en est jusqu'à un certain point son "créateur". Il en trace les paramètres et les limites, en lui insufflant vitalité et originalité, tout en espérant son éclosion à fin du trajet. Nous désirons cependant rappeler qu'en abordant d'un point de vue systémique une problématique aussi complexe que la crise du verglas de 1998, il pourrait s'avérer pour le moins prétentieux que le chercheur puisse traiter en profondeur chacun des champs d'investigation envisagé comme par exemple : l'approvisionnement en énergie et les infrastructures essentielles, les moyens de communication, les nouvelles technologies, l'environnement, l'activité économique, la santé, la sécurité, l'administration publique et la gestion du privé, la politique etc. En ce sens, le champs de

compétence d'un seul individu atteint rapidement ses limites. Bien sûr, les membres de mon comité de thèse ainsi que plusieurs coéquipiers et coéquipières m'ont permis de combler certaines de ces lacunes et je les en remercie.

Il ne faut pas perdre de vue que l'approche systémique utilisée dans le cadre de cette étude, teintée du pragmatisme de Dewey, implique nécessairement l'adhésion complète du chercheur à son objet d'étude l'obligeant presque à tenter d'atténuer la difficulté ressentie au tout début de la recherche. Ainsi, l'analyse systémique avec toute sa richesse permet d'aborder la complexité d'un système et de tenter de mieux le comprendre. Cette approche méthodologique nous donne la possibilité et la flexibilité d'illustrer une situation complexe, touchant un grand nombre de parties prenantes dans un cas précis et à un temps donné. Cependant, l'étendue et la complexité de la crise fait en sorte qu'un certain nombre d'organisations ont pu être négligées, voir laissées de côté. Ainsi, malgré le nombre relativement important d'entrevues réalisées et les nombreuses visites effectuées sur le terrain, plusieurs intervenants d'intérêt n'ont pas pu être rencontrés et ce malgré le fait que nous ayons tenté de rencontrer plusieurs personnes d'organisations différentes, de niveaux de gestion différents et de professions et de métiers différents.

De plus, plusieurs lecteurs se demanderont sûrement pourquoi l'impact et dans certains cas, l'omniprésence du monde politique lors de tels événements ne fut pas davantage pris en considération lors de notre recherche. Il va de soi que, dans la quasi totalité des entrevues, nous avons recueilli des commentaires touchant cette dimension particulière. Par contre à la base cela ne faisait pas partie de notre recherche et aucune des personnes rencontrées n'a été sollicité en ce sens. Il en va de même en ce qui concerne le rôle et l'implication des médias lors de telles situations. Sur ce dernier point, plusieurs des commentaires recueillis étaient encore plus précis et cinglants envers les organismes concernés. À notre avis, ces deux sujets particuliers pourraient faire objet d'une recherche ultérieure plus approfondie.

Finalement, nous considérons qu'il pourrait s'avérer difficile voir maladroit de vouloir généraliser les constats et les conclusions de notre recherche à d'autres situations ou groupes d'organisations, ni à la gestion en générale. Une recherche comparative, en dehors de situation de crise et pouvant impliquer sensiblement les mêmes parties prenantes pourrait certainement faire progresser les connaissances et les apprentissages en ce sens.

CONCLUSION

La réflexion entourant cette thèse portait sur l'identification et la description des parties prenantes impliquées dans la gestion de crise au Québec ainsi que les apprentissages systémiques réalisés à ce jour au Québec à la suite de trois crises majeures. Ces trois cas de crise sont l'incendie de BPC de St Basile le Grand en 1988, les pluies diluviennes et les inondations au Saguenay en 1996 et de façon plus particulière, la tempête de verglas qui a touché le sud du Québec en 1998. De plus, trois paramètres étaient plus particulièrement observés soient : l'importance des organisations, la qualité des liens inter organisationnels et l'efficacité perçue de ces organisations en période de crise. Non seulement voulions-nous décrire les parties prenantes et illustrer les trois paramètres précédents, mais aussi observer le lien qui pouvait exister entre ces trois paramètres et ainsi, mieux en comprendre les interrelations.

L'analyse systémique de l'ensemble des parties prenantes et les résultats observés à partir de ces trois cas de crise, illustrent qu'il y a un lien entre ces trois paramètres et plus particulièrement, entre la qualité des liens inter organisationnels et l'efficacité perçue de ces organisations en période de crise. Rappelons que cette dernière relation s'est avérée plus présente et prépondérante en de telles circonstances. L'analyse systémique a aussi permis d'identifier la quasi totalité des parties prenantes impliquées dans la gestion de crise au Québec tout en précisant leurs enjeux respectifs en contexte de crise, et ce sur plus d'une quinzaine d'années. Il est important de préciser que ces descriptions découlent dans l'ensemble des cas des commentaires émis par les organisations elles-mêmes et de l'ensemble des opinions recueillies de la part de chacune des parties prenantes avec lesquelles elles étaient en relation. Il nous fut donc possible à partir de ce matériel très riche de faire ressortir plusieurs différences marquées entre chacune des organisations et ce, sur plusieurs plans soit au niveau des procédures, des routines, des objectifs de gestion, de la culture organisationnelle, des stratégies d'action, des intérêts et des ressources déployées, mais aussi et plus particulièrement, à propos du niveau de confiance et de coopération inter organisationnel.

Comme cette recherche s'appuie sur quelques uns des fondements de la philosophie du pragmatisme développée par John Dewey (1938), nous avons voulu apporter notre contribution à l'élaboration de pistes de solution et au développement de principes de gestion basés sur le dialogue et l'éthique. Précisons que cette recherche ne visait nullement à porter un jugement de valeur sur le rôle ou l'efficacité d'une organisation vis-à-vis d'une autre. Nous cherchions plutôt à décrire, de la façon la plus objective possible, l'ensemble des parties prenantes à partir de leur propre vision d'elle-même et de celles de leurs partenaires à leur égard. Nous voulions ainsi montrer l'importance de développer et de maintenir une qualité de relation adéquate avec l'ensemble des parties prenantes, compte tenu de l'impact que ce paramètre représente sur l'efficacité et l'efficience globale de gestion lors de crise majeure permettant à chacune des organisations de mieux comprendre et de saisir l'impact de ses comportements, de ses décisions et de ses actions sur les autres parties prenantes ainsi que sur l'ensemble du système.

Rappelons que nous ne préconisons pas le développement d'une vision idéale et unidimensionnelle de la gestion de crise au Québec ou d'un langage commun et unique pour l'ensemble des parties prenantes impliquées, puisque en dehors des crises, ces mêmes organisations ont bien souvent bien peu de relations entre elles d'autant plus que leurs enjeux respectifs et leurs domaines de compétences sont bien souvent très distincts. L'intérêt qui nous a poussé à réaliser cette recherche n'est donc pas le désir de pointer du doigt un organisme particulier au détriment d'un autre mais bien d'amener l'ensemble des parties prenantes à mieux se connaître et à reconnaître les disparités et les particularités de chacune d'elles lorsqu'elles entrent en interrelation en temps de crise. Nous cherchions ainsi à montrer l'importance de valoriser le développement d'un sens partagé en situation de crise au Québec et ce, dans une optique de pragmatisme, de coopération et d'apprentissage.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre touchant les différents types d'apprentissage réalisés à ce jour aussi bien au niveau organisationnel que sociétal (voir le cinquième chapitre), beaucoup d'efforts ont été déployés ces dernières années par les

différents paliers de gouvernement afin de développer une culture de sécurité civile au Québec, principalement au niveau des domaines légaux, technologiques et de communications. Cependant, notre analyse tend à illustrer que les apprentissages et les changements réalisés à ce jour concernant les domaines stratégiques et culturels, considérés par plusieurs chercheurs comme les plus importantes à développer, l'ont été beaucoup moins. Cette tendance de mettre la priorité sur des considérations technocratiques et technologiques, avant de traiter les problématiques stratégiques de fond et les dimensions socioculturelles cruciales mais plus diffuses est malheureusement commune aussi bien dans les entreprises privées qu'au niveau des organismes publics et gouvernementaux (Denis, 1998 ; Guindon, Pauchant, Doré et Therrien, 1998 ; Pauchant, Lamarche, Awad, Perron et Collette, 1998 ; Pauchant et Mitroff, 1995).

Comme notre recherche porte principalement sur les liens inter organisationnels, la qualité des liens et l'impact de ces liens sur l'efficacité perçue de gestion de ces organisations, notre réflexion fut ainsi fortement teintée par ce constat. Ainsi, fut-il convenu implicitement au tout début de cette recherche, que nous porterions une attention toute particulière aux aspects davantage stratégiques, sociaux et éthiques révélés par la crise permettant ainsi de mieux en saisir ses multiples facettes, et de pouvoir en tirer des apprentissages systémiques qui permettront de mieux les gérer et ainsi d'en réduire les impacts négatifs et destructeurs pour les années à venir. Nous croyons qu'il est maintenant indispensable de fournir davantage d'efforts dans ces différents champs d'apprentissage, qui mèneront éventuellement l'ensemble des parties prenantes à des niveaux d'efficacité accrus. Déjà, de nombreuses initiatives ont été mises de l'avant depuis quelques années. À titre d'exemple, l'adoption de la nouvelle loi sur la sécurité civile au Québec, le Plan national de sécurité civil ou la diffusion du document intitulé *Au service de votre sécurité*. Nous constatons cependant qu'encore une fois ce sont surtout les trois premiers niveaux d'apprentissage qui ont été touchés.

Nous estimons que des initiatives additionnelles devront être mises de l'avant afin de toucher davantage les deux derniers niveaux d'apprentissage. Ces apprentissages devront se faire avec la collaboration de l'ensemble des parties prenantes impliquées sous

forme d'expériences pratiques et de simulations concrètes. Il pourrait alors y avoir convergence entre les enjeux épistémologiques et éthiques, entre le vrai et le bon, dans un contexte d'ouverture, de transparence et d'apprentissage. Le vide relatif d'expériences concrètes peut sembler inquiétant au premier abord cependant, il peut s'avérer aussi un catalyseur de changement important. Cette volonté renouvelée, jumelée à la capacité des parties prenantes et à leurs dirigeants de s'impliquer activement dans le développement d'apprentissages nouveaux, pourra certainement nous permettre d'atteindre cette qualité de relation tant souhaitée par plusieurs parties prenantes et ainsi améliorer l'efficacité globale tant attendue et méritée par les populations touchées par de telles crises.

Lors d'une présentation des résultats partiels de cette recherche à un colloque en novembre 2002, où assistaient un bon nombre de dirigeants des organisations mentionnées dans cette recherche, l'un d'eux fit le commentaire suivant :

Ce que vous nous avez présenté nous porte à réfléchir. Je reconnais très bien mon organisation ainsi que les organisations que j'ai côtoyées durant la crise. Ils nous faut retirer des enseignements de ces crises pour nous améliorer car il y en aura certainement d'autres. Il faut apprendre à se connaître soi-même, à connaître les autres, à dialoguer, à se faire confiance mutuellement, à partager nos connaissances, à donner un sens éthique à nos décisions, à travailler ensemble [...] Nous avons fait des progrès certains, mais il en reste encore tellement à faire à l'intérieur de ma propre organisation. [...] Durant votre présentation toute la salle a été silencieuse et écoutait religieusement, à la fin vous n'avez eu que cinq ou six questions. Cependant, regardez la vitesse à laquelle les 150 copies de votre présentation ont déjà trouvé preneur (Anonyme, C.P.).

L'analyse systémique nous a permis d'identifier et décrire les organisations, d'illustrer les besoins d'apprentissage et dans quels domaines, de proposer des stratégies de déblocage dans un but de pragmatisme pour faire en sorte que les parties prenantes soient plus efficaces, efficientes et apprenantes. Si d'autres personnes partagent les mêmes sentiments que nous trouvons dans le dernier commentaire, alors nous aurons bien humblement atteint nos objectifs de départ.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackoff, R. (1994). Systems thinking and thinking systems. *Systems Dynamic Review*, 10(2), 175-188.
- Aktouf, O. (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 3^{ième} édition.
- Argyris, C. et Schön, A.D. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Addison-Wesley publishing compagny.
- Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. MA: Harvard University Press.
- Barnard, C. (1958). Elementary conditions of business morals. *California Management Review*, 1(1), 1-13.
- Barney, J.B. et Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 176-190
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Éditions du Seuil.
- Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a new modernity*. California: Sage Publications.
- Bohm, D. et Edwards, M. (1991). *Changing consciousness*. San Fransisco: Harper.
- Boucher, M.-M. (1996). *5 ans de réponse aux catastrophes*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bowonder, B. et Linstone, H.A. (1987). Notes on the Bhopal Accident : risk analysis and multiple perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 32, 183-202.
- Cazalis, P., Ouellet, A. et Pauchant, T.C. (1997). *Évaluation de l'intervention de l'organisation de sécurité civile du Québec lors des inondations du Saguenay en juillet 1996*. Québec : Publications du Gouvernement du Québec.
- Cazalis, P. et Pauchant, T.C. (1998a). Leçons stratégiques pour la gestion de la sécurité civile. In M-U Proulx (dir.), *Une région dans la turbulence* (p. 153-170). Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Cazalis, P. et Pauchant, T.C. (1998b). *Les apprentissages stratégiques à tirer du déluge du Saguenay et de la tempête de verglas*. Mémoire présenté à la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998. Québec.
- Chevrier, J. (1993). La spécification de la problématique. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

- Cochran, P. (1994). The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. *Business & Society*, 33(1), 82-131.
- Comfort, L.K. (1994). Risk and resilience: interorganizational learning following the Northridge Earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 157-170.
- Cowan, D. (1995). Rythms of earning. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 222-246.
- Damasio, A.M. (1994). *Descartes' error. Emotion, reason, and the human brain*. New York: Avon Books.
- Denis, H. (1990). *La gestion de catastrophe: le cas d'un incendie dans un entrepôt de BPC*. Québec : Les Publications du Québec.
- Denis, H. (1993). *Gérer les catastrophes : l'incertitude à apprivoiser*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Denis, H. (1998). *Comprendre et gérer les risques technologiques majeurs*. Montréal: Éditions de l'École Polytechnique de Montréal.
- Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C. et Waaub, J.-P. (1996). What crisis could teach us about complexity and systemic management : the case of the Nestucca oil spill. *Technological Forecasting and Social Change*, 55, 107-129.
- Dewey, J. (1938). *Logic. The theory of inquiry*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dufour, J. (1998). Les catastrophes naturelles exogènes et l'effet de serre. In M-U. Proulx (dir.), *Une région dans la turbulence* (197-206). Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Durand, D. (1979). *La systémique. Collection Que sais-je ?* Paris : Presses Universitaire de France.
- Edmondson, A. et Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. et Gherardi, S. (1998). Organizational learning: diverging communities of practice? *Management Learning*, 29(3), 259-272.
- Forgues, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises. *Revue Française de Gestion*, 108, 72-78.

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pitman series in business and public policy.
- Girard, C. et Perron, N. (1989). *Histoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Québec : INRS/Culture et société (PUL).
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Alkine Publishing Company.
- Gould, S.J. (1982). *Le pouce du panda*. Paris : Éditions Grasset.
- Guindon, J-B., Pauchant, T.C., Doré, M. et Therrien, M-C. (1998). *Évaluation des mesures administratives prises par la Communauté urbaine de Montréal durant la tempête du verglas de janvier 1998*. Rapport de recherche. Centre de sécurité civile de la Communauté urbaine de Montréal.
- Gusdorf, G. (1990). *Science et pouvoir*. Centre d'études en administration internationale, École des Hautes Études Commerciales.
- Habermas, J. (1976). *Legitimation crisis*. London: Heinemann.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Montréal : Harmattan.
- Jacob, J.-P. et Sibelli, F. (1984). *Crise et chuchotements*. Paris : PUF
- Jamieson, D. (1996). Scientific uncertainty and the political process. In Heston, A. W. et Weiner, N. A. (dir.), *Challenges in Risk Assessment and Risk Management, Annals AAPSS*, 545, may, 35-43.
- Jones, T.M. et Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Kelle, U. (1995). *Computer-aided qualitative data analysis. Theory, methods and practice*. Great Britain: Sage Publications.
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, automne, 37-50.
- Kirk, J. et Miller, M.L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. California: Sage Publications.
- Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris: McGraw-Hill.
- Lamoureux, A. (dir.). (1992). *Une démarche scientifique en sciences humaines*. Laval : Éditions études vivantes.

- Laperrière, A. (1993). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. *In Actes du colloque du Conseil québécois de la recherche sociale*, Rimouski, 17 mai 1993.
- Lapierre, J. W. (1992). *L'analyse des systèmes : application aux sciences sociales*. Paris : Syros.
- Lawrence, A.T. (2002). The drivers of stakeholder engagement. Reflections on the case of Royal Dutch/Shell. *The Journal of Corporate Citizenship, Stakeholder Responsibility*, 6, été, 71-85.
- Leana, C.R. et Rousseau, D.M. (2000). *Relational wealth. The advantage of stability in a changing economy*. New York: Oxford University Press.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California: Sage Publications.
- March, J.G. et Simon, H. (1958). *Organizations*. New York : Wiley.
- Mason, R.O. et Mitroff, I.I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. New York: Wiley.
- McKibben, B. (1998). A special moment in history. *The Atlantic Monthly*, mai, 55-78.
- McWhinney, W. (1990). *Of paradigms and system theories*. Manuscrit non publié, Fielding Institute.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. California: Sage Publications.
- Ministère de la sécurité publique, *Le plan d'urgence du gouvernement du Québec, Alerte et mobilisation de l'Organisation de sécurité civile du Québec*, septembre 1994.
- Ministère de la sécurité publique, *La connaissance du milieu et l'étude de vulnérabilité*, septembre 1994.
- Ministère de la sécurité publique, *Plan d'action du ministère de la sécurité publique, Gouvernement du Québec*, mai 1997.
- Ministère de la sécurité publique, *La gestion de la réponse aux situations d'urgence et de sinistres selon les juridictions*, juillet 1997.
- Ministère de la sécurité publique, *Pour planifier la réponse au sinistre, Guide à l'intention des municipalités*, janvier 1997.
- Ministère de la sécurité publique, *Le modèle fonctionnel*, mai 1991, révisé en juin 1995, mise à jour en 1998.

- Ministère de la sécurité publique, *Plan d'urgence*, mai 1993, mise à jour mars 1994, juin 1995, juin 1996, mars 1998.
- Ministère de la sécurité publique, *Plan national de sécurité civile*, version du 18 janvier 2001.
- Misrachi, F. (1951). *Discours de la méthode suivi des Méditations par René Descartes* (1637 et 1641). Paris : Union Générale d'Éditions.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, I. et Linstone, H. (1993). *The unbounded mind. Breaking the chains of traditional business thinking*. New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. et Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. (1951). *L'homme et la mort*. Paris : Seuil.
- Morin, E. (1969). *La rumeur d'Orléans*. Paris : Seuil.
- Morin, E. (1976). Pour une crisologie. *Communications*, 25, 149-193.
- Morin, E. (1977). *La méthode : 1. La Nature de la Nature*. Paris : Éditions du Seuil.
- Morin, E. (1980). *La méthode : 2. La Vie de la Vie*. Paris : Éditions du Seuil.
- Morin, E. (1986). *La méthode : 3. La Connaissance de la Connaissance*. Paris : Éditions du Seuil.
- Morin, E. (1994). *La complexité humaine*. Paris : Flammarion.
- Morin, E. (1995). Vers un nouveau paradigme. *Sciences humaines*, 47, fév, 20-24.
- Morin, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'harmattan.
- Nicolet, R. (dir.) (1997). *Rapport de la Commission scientifique et technique sur la gestion des barrages*. Québec : Publications du Gouvernement du Québec.

- Nicolet, R. (dir.) (1999). *Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998*. Québec : Publications du Gouvernement du Québec.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. Paris : DeBoeck-Université.
- Paillé, P. (1997). La recherche qualitative, sans gêne et sans regrets. *Recherche en soins infirmiers*, 50, sept, 60-64.
- Palys, T. (1992). *Research decisions. Quantitative and qualitative perspective*. Toronto : Harcourt Brace Jovanovich Canada Inc.
- Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. et Ventolo, G.F. (1990). The ever-expanding scope of industrial crises. A systemic study of the Hinsdale telecommunications outage. *Industrial Crisis Quarterly*, 4, 243-261.
- Pauchant, T.C. (1994). *DARE ! Dialogical action-research. Collective learning for managing the destructive side of productive activities*. Manuscrit non publié, École des Hautes Études Commerciales.
- Pauchant, T.C. et Roux-Duford, N. (1994). La gestion des crises et de la contre-production : votre entreprise est-elle apprenante? *Revue internationale de gestion*, 19(4), 35-47.
- Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec-Amérique.
- Pauchant, T.C. (1997a). *La gestion des systèmes complexes. Définition, nécessité et apprentissage*. Manuscrit non publié, École des Hautes Études Commerciales.
- Pauchant, T.C. (1997b). Le virage en sécurité civile: de la planification et du pilotage des sinistres à la gestion des urgences et des systèmes complexes. In *Actes du Sommet sur la prévention et la gestion des sinistres*, Saint-Jean-sur-Richelieu, avril 1997.
- Pauchant, T.C., Lamarche, C., Awad, A.A, Perron, A. et Collette, S. (1998). *Le Réseau de la santé et des services sociaux de la Montérégie, ses partenaires et les citoyens face à la tempête du verglas de l'hiver 1998 : Évaluation et recommandations*. Régie de la santé et des services sociaux de la Montérégie.
- Pauchant, T.C. (dir.). (2000). *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*. Québec : Éditions Fides, Presses HEC.

- Pauchant, T.C. (dir.). (2001). *Guérir la santé : un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le Réseau de la santé*. Québec : Éditions Fides, Presses HEC.
- Payne, L.S. et Calton, J.M. (2002). Towards a managerial practice of stakeholder engagement. Developing multi-stakeholder learning dialogues. *The Journal of Corporate Citizenship, Stakeholder Responsibility*, 6, summer, 37-52.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents. Living with high-risk technologies*. New-York: Basic Books.
- Popper, K. (1963). *Back to the Presocratics. Conjectures and refutations*. New York: Harper & Row.
- Post, E.J., Lawrence, A.T. et Weber, J. (2002). *Business and society. Corporate strategy, public policy, ethics*. New York: McGraw-Hill.
- Preble, J.F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Probst, G. (1994). *Organiser par l'auto-organisation*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Proulx, M.-U. (1998). *Une région dans la turbulence*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Quivy, R. et Campenhoudt, L.V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Reeves, H. (1981). *Patience dans l'azur : l'évolution cosmique*. Paris : Seuil.
- Rosenthal, U. et Kouzmin, A. (1993) Globalizing an agenda for contingencies and crisis management. An editorial statement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1).
- Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion de crise. Un enjeu stratégique pour les organisations*. Paris : De Boeck-Université.
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties. A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Saul, J. (1993). *Les bâtards de Voltaire*. Paris : Payot.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, J. (1991). *Social network analysis. A handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline* (Trad. H. Plagnol). Paris : F1RST.

- Serres, M. (1989). *Statues. Le Second Livre des fondations*. Paris : Flammarion.
- Serres, M. (1991). *Le tiers-instruit*. Paris : Gallimard.
- Serres, M. (1994a). Nous entrons dans une période où la morale devient objective. *In Les grands entretiens du monde* (p. 89-97) (tome 2). Paris : Le Monde Éditions.
- Serres, M. (1994b). *Atlas*. Paris : Éditions Julliard.
- Shrivastava, P. (1992). *Bhopal. Anatomy of a crisis*. London: Paul Chapman publications.
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20(1), 118-137.
- Silva, M. et McGann, T. (1995). *Overdrive. Managing in crisis-filled times*. John Wiley and Sons Inc.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Smith, D. (1990). Beyond contingency planning: towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4, 263-275.
- Starbuck, W.H. et Milliken, F.J. (1988). Challenger. Fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of Management Studies*, 25, 319-340.
- Thompson, M., Ellis, R. et Wildavsky, A. (1990). *Cultural Theory*. San Francisco: Westview Press.
- Toft, B. et Reynolds, S. (1994). *Learning from disasters. A management approach*. London: Butterworth-Heinemann.
- Vincent, J-D. (1994). *Biologie des passions*. Paris : Odile Jacob.
- Von Bertalanffy, L. (1961). *Les problèmes de la vie*. Paris : Gallimard.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory. Foundations, development, applications*. New York : George Braziller.
- Wartick, S. (1994). *The Toronto conference. Reflections on stakeholder theory, business and society*, avril, 110-117.
- Wasserman, S. et Faust, K. (1994). *Social network analysis. Methods and applications*. New York : Cambridge University Press.

- Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305-317.
- Weick, K. (1990). The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management Studies*, 16(3), 571-693.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations. The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics*. Paris: Hermann.
- Yin, R.K. (1984). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

ANNEXE A

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES EN ENTREVUE

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES EN ENTREVUE

NOM	FONCTION, ORGANISME, LIEU
1. AMYOT, Serge	Inondations au Saguenay Conseiller principal Gaz Métropolitain, Montréal
2. ARMAND, Bernard	Tempête de verglas Directeur général Ville de Saint-Constant
3. ASSELIN, Lise	Inondations au Saguenay et tempête de verglas Adjointe-opérations au sous-ministre associé Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
4. BEAUCHEMIN, George	Inondations au Saguenay Secrétaire adjoint au Bureau du sous-ministre Ministère des transports du Québec, Québec
5. BÉLANGER, Pierre	Tempête de verglas Ministre Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
6. BELHUMEUR, Claude	Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand, Inondations au Saguenay et Tempête de verglas Conseiller en sécurité civile Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
7. BERNIER, Normand	Tempête de verglas Chef de la planification opérationnelle Service de police de la CUM, Montréal
8. BOUCHARD, Gilles	Tempête de verglas Directeur général intérimaire à la surveillance du territoire Sûreté du Québec, Montréal
9. BOUDREAULT, Michel	Inondations au Saguenay Commandant - District Saguenay-Lac-St-Jean Sûreté du Québec, Chicoutimi
10. BRASSET, Danielle	Inondations au Saguenay Coordonnatrice CLSC du Grand Chicoutimi, Chicoutimi

11. BRIND'AMOUR, Jacques Tempête de verglas
Sous-ministre en titre
Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
12. BROUILLETTE, Jacques Tempête de verglas
Conseiller en sécurité civile
Ministère de la sécurité publique du Québec, Montréal
13. CARRIER, Gaëtan Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Direction régionale de la santé publique
Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de la
Montérégie, Greenfield Park
14. CAZALIS, Pierre Inondations au Saguenay
Président - Comité d'évaluation de l'intervention de
l'organisation de sécurité civile du Québec lors des
inondations du Saguenay en juillet 1996
École Nationale d'administration publique, Québec
15. CHARRETTE, Pierre Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Directeur sécurité et mesures d'urgence
Bell Canada, Montréal
16. CHOINIÈRE, Louis Tempête de verglas
Maire
Canton de Granby
17. CLÉROUX, Cécile Incendie de Saint-Basile-le-Grand
Directrice générale
Ville de Saint-Basile-le-Grand
18. CÔTÉ, Charles Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Sous-ministre associé
Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
19. CÔTÉ, Laval Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Directeur général adjoint
Bureau de la protection civile du Québec, Québec
20. COUTU, Maurice Tempête de verglas
Maire
Ville de Acton Vale
21. DAMICO, Pierre Tempête de verglas
Directeur du service de prévention des incendies
Ville de LaSalle

22. DESCHÊNES, J-Claude Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Sous-ministre
Ministère des ressources naturelles du Québec, Québec
23. DESCHÊNES, Richard Inondations au Saguenay
Capitaine - Service des unités d'urgence
Sûreté du Québec, Montréal
24. DESLAURIERS, Jacques Tempête de verglas
Directeur général
Ville de Beaconsfield
25. DRAPEAU, André Tempête de verglas
Directeur institutionnel
Union des producteurs agricoles, Montréal
26. DUBEAU, Daniel Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Vice-Président à l'environnement
Hydro-Québec, Montréal
27. DUCHESNEAU, Jacques Tempête de verglas
Directeur
Service de police de la CUM, Montréal
28. DUCHESNEAU, Michel Tempête de verglas
Maire
Ville de Granby
29. DUFOUR, Jean-Claude Tempête de verglas
Adjoint à l'officier des opérations
Forces armées canadiennes, Montréal
30. DUFRESNE, Richard Tempête de verglas
Directeur
Service de police de la ville de Granby
31. DUGAS, Pierre-André Tempête de verglas
Directeur - Direction de l'Ile de Montréal
Ministère des transports du Québec, Montréal
32. FALARDEAU, Gilles Inondations du Saguenay et tempête de verglas
Directeur général adjoint - Surveillance du territoire
Sûreté du Québec, Montréal

33. FLASHNER, Roger Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Coordonnateur des mesures d'urgence
Ministère de la santé et des services sociaux du Québec,
Québec
34. FRANCOEUR, L-Gilles Incendie de Saint-Basile-le-Grand et tempête de verglas
Journaliste
Le Devoir, Montréal
35. GAGNÉ, Florent Tempête de verglas
Sous-ministre
Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
36. GAGNON, Bernard Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Maire
Hôtel de Ville, Saint-Basile-le-Grand
37. GAGNON, Marcel Tempête de verglas
Journaliste
Télé 7 Sherbrooke, Sherbrooke
38. GAGNON, Michel C. Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Directeur général
Hôtel de Ville, Saint-Basile-le-Grand
39. GAGNON, Valérie Tempête de verglas
Agente de recherche et analyse de risque
CUM, Montréal
40. GARIÉPY, Jacques Incendie de Saint-Basile-le-Grand et inondations Saguenay
Directeur régional de la sécurité civile - Région de Québec
Ministère de la sécurité publique, Québec
41. GERMAIN, Réal Tempête de verglas
Directeur de l'information
Réseau TVA, Montréal
42. GIRARD, Marcelle Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Directrice des communications
Ministère de l'environnement et de la faune du Québec,
Québec
43. GRAVEL, François Tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence
Régie régionale de la santé et des services sociaux -
Montérégie

44. GRÉGOIRE, Jacques Tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence
Régie régionale de la santé et des services sociaux-
Montréal Centre
45. GUERRIER, Philippe Tempête de verglas
Chargé de projet
Direction de la Santé publique du Québec, Québec
46. GUINDON, J-Bernard Tempête de verglas
Directeur
Centre de sécurité civile de la CUM, Montréal
47. GUYARD, Patrice Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Coordonnateur ministériel des mesures d'urgence et des
services pré-hospitaliers d'urgence
Ministère de la santé et des services sociaux du Québec,
Québec
48. HARVEY, Christian Inondations au Saguenay
Directeur
Service de police de la ville de Chicoutimi
49. HARVEY, Donald Inondations au Saguenay
Directeur territorial – Saguenay Lac-Saint-Jean
Société canadienne de la Croix-Rouge, Chicoutimi
50. HENRI, Normand Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Directeur de l'assistance financière de la Sécurité civile
Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
51. JACOB, Louise Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Directrice de la sécurité civile
Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
52. JOHNSON, Robert Tempête de verglas
Responsable des mesures d'urgence
Hôpital Robert-Boucher, Montérégie
53. LAFLAMME, Pierre Inondations au Saguenay
Directeur de la direction coordination des services
RRSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Chicoutimi
54. LAFONTAINE, Marc Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Directeur régional adjoint
Protection civile Canada, Québec

55. LAFRENIÈRE, Robert Tempête de verglas
Directeur de la protection du territoire
Sûreté du Québec, Montréal
56. LANDRY, Jean-Nicolas Tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence
Urgence-Santé, Montréal
57. LANGLOIS, Réjean Inondations au Saguenay
Agent de communication
Ministère de l'environnement et de la faune du Québec
58. LAVALLÉ, Marc Saint-Basile-le-Grand, Inondations au Saguenay et
tempête de verglas
Adjoint-opérations au sous-ministre associé
Ministère de la sécurité publique, Québec
59. LEPAGE, Louison Inondations au Saguenay
Directeur général adjoint
Ville de Chicoutimi
60. LIZOTTE, Marc Tempête de verglas
Service général d'inspection
Sûreté du Québec, Montréal
61. MALENFANT, Claude Inondations au Saguenay
Directeur des services techniques
Ville de Jonquière, Jonquière
62. MALETTE, Serge Tempête de verglas
Chef – Relation avec le milieu
Hydro-Québec, Montréal
63. MARTEL, Pierre Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Directeur régional
Ministère de la sécurité publique du Québec, Montréal
64. MEDZA, André Tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence
Ville de Saint-Léonard
65. MICHAUD, Alain Tempête de verglas
Directeur
Service de la prévention des incendies - Ville de Montréal

66. MORAND, Pierre Tempête de verglas
Coordonnateur des événements spéciaux
Service de police de la CUM, Montréal
67. MORNEAU, Jean Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Directeur régional - Chaudière-Appalache
Ministère de la sécurité publique du Québec, Québec
68. NANTEL, Albert Saint-Basile-le-Grand et Inondations au Saguenay
Directeur
Centre de toxicologie du Québec, Québec
69. NAUD, Daniel Tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence
Ville de Granby
70. NICOLET, Roger Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Président de la Commission scientifique et technique sur la
gestion des barrages et sur les événements relatifs à la
tempête de verglas, Montréal
71. OUELLET, Lionel Inondations au Saguenay
Membre - Comité d'évaluation de l'intervention de
l'organisation de sécurité civile du Québec lors des
inondations du Saguenay en juillet 1996
École Nationale d'administration publique, Québec
72. PELLERIN, Pierre Tempête de verglas
Coordonnateur des événements spéciaux
Société de transport de la CUM, Montréal
73. PELLETIER, Francis Tempête de verglas
Directeur des enquêtes criminelles - District de Montréal
Sûreté du Québec, Montréal
74. PERRON, Roger Inondations au Saguenay
Chef de division distribution
Hydro-Québec, Jonquière
75. PERRON, Sylvain Inondations au Saguenay
Coordonnateur des mesures d'urgence
Régie régionale de la Santé et des Services sociaux,
Chicoutimi

76. POTVIN, Marc Inondations au Saguenay
Directeur général
Hôtel de Ville, LaBaie
77. PRÉFONTAINE, Aline Tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence – Laurentides
Régie régionale de la santé et des services sociaux,
Saint-Jérôme
78. RICHARD, Claude Inondations au Saguenay
Maire
Hôtel de Ville, La Baie
79. RIVARD, Jacques Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Journaliste
Société Radio-Canada, Montréal
80. RIVEST, Claude Incendie de Saint-Basile-le-Grand, inondations au
Saguenay et tempête de verglas
Coordonnateur aux urgences environnementales
Environnement Canada, Montréal
81. ROULEAU, Yvan Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Sous-ministre adjoint
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de
l'Alimentation, Québec
82. ROY, Lucie-André Tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence – Direction de la
santé publique de Montréal centre
Régie régionale de la Santé et des services sociaux,
Montréal
83. SÉGUIN, Réjean Tempête de verglas
Directeur général – Région du Québec
Société canadienne de la Croix-Rouge, Montréal
84. SIROIS, Jean-Yves Tempête de verglas
Inspecteur chef
Sûreté du Québec, Montréal
85. SAINT-ANTOINE, G. Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Directeur général adjoint
Sûreté du Québec, Montréal

86. SLATER, Joe Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand
Directeur général
Environnement Canada, Hull
87. ST-ONGES, Charles Tempête de verglas
Directeur du service de prévention des incendies
Ville St-Laurent
88. TREMBLAY, André Tempête de verglas
Directeur général – Région du Québec
Protection civile Canada, Montréal
89. TREMBLAY, Donald Inondations au Saguenay
Conseiller régional
CLSC Le Noroît, Saguenay
90. TREMBLAY, Noël Inondations au Saguenay
Préfet
MRC du Fjord, Canton Tremblay
91. VALLIÈRES, Richard Inondations au Saguenay et tempête de verglas
Coordonnateur des mesures d'urgence
Ministère des transports du Québec, Québec
92. WITTY, Jean-Pierre Tempête de verglas
Surintendant principal
Gendarmerie Royale du Canada, Montréal

ANNEXE B

**CLASSIFICATION DES INTERVENANTS RENCONTRÉS
LORS DES ENTREVUES**

**CLASSIFICATION DES INTERVENANTS RENCONTRÉS
LORS DES ENTREVUES**

Organisation	Incendie de BPC St-Basile-le-Grand	Inondations au Saguenay	Tempête de verglas
Ambulanciers			1
Associations et syndicats			1
Bell Canada			1
Communication-Québec			
Croix-Rouge		1	1
CU et MRC		1	3
Environnement Canada	1		1
Forces armées canadiennes			1
Gaz-Métropolitain			1
Gendarmerie royale du Canada			1
Gouvernement du Québec		1	3
Hydro-Québec	1	1	1
MAM			
MAPAQ	1		
Médias	1	1	2
MEF	1	1	
Ministère des Transports		1	1
MRN	1		
RRSSS	1	4	4
MSSS	1	1	2
Municipalités	3	5	10
Protection civile Canada		1	1
Sécurité civile du Québec	2	3	6
SPCUM			3
STCUM			1
Sûreté du Québec	1	3	5
autres organisations			4
TOTAL = 92	14	24	54

ANNEXE C

PRINCIPALES ÉTAPES DE LA RECHERCHE

PRINCIPALES ÉTAPES DE LA RECHERCHE

Septembre à novembre 1999	<ul style="list-style-type: none"> – Choix du sujet – Revue de presse sommaire – Cueillette de rapports gouvernementaux et de documents du terrain – Élaboration de l'approche théorique – Première analyse : travail de session et présentation lors d'un séminaire de gestion de crise
Novembre 1999 à avril 2000	<ul style="list-style-type: none"> – Recherche documentaire de base – Préparation d'une première série d'entrevues de gestionnaires – Réalisation d'une première série d'entrevues (10) principalement de gestionnaires à Montréal et à Québec
Mai à août 19982000	<ul style="list-style-type: none"> – Préparation d'une première grille d'analyse des résultats – Retranscription et analyse de la première série d'entrevues – Lecture et analyse de documents gouvernementaux
Septembre 2000	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation de l'article lors d'un Colloque à Saint-Jean-sur-Richelieu – Préparation d'une deuxième série d'entrevues
Octobre 2000 à Janvier 2001	<ul style="list-style-type: none"> – Réalisation d'une deuxième série d'entrevues (15) à Québec – Première visite de certains sites touchés par les – Retranscription et analyse de la deuxième série d'entrevues – Lecture et analyse de documents du terrain

Février à mai 2001	<ul style="list-style-type: none"> – Préparation d'une troisième série d'entrevues au – Remaniement de la grille d'analyse – Réalisation d'une troisième série d'entrevues (21)
Juin à décembre 2001	<ul style="list-style-type: none"> – Retranscription et analyse de la troisième série d'entrevues – Lecture et analyse de documents du terrain
Janvier à juillet 2002	<ul style="list-style-type: none"> – Structuration du mémoire – Analyse intégrée des trois séries d'entrevues – Rédaction de la méthodologie et de la revue de littérature
Août 2002 à mars 2003	<ul style="list-style-type: none"> – Rédaction des sections "Analyse" et "Discussion"
Avril 2003 à décembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> – Dépôt de la thèse – Rencontre avec le comité de lecture et corrections

ANNEXE D

ANTÉCÉDENTS DE PLUIE VERGLAÇANTE AU CANADA

ANTÉCÉDENTS DE PLUIE VERGLAÇANTE AU CANADA⁸³

27 décembre 1917

Une pluie verglaçante qui durera 3 jours s'abat sur la vallée du Bas Fraser, en Colombie-Britannique. La glace atteint de 8 à 10 cm d'épaisseur sur les fils électriques et fait tomber plus de 550 poteaux. Chilliwack est privée d'électricité pendant des semaines et le courant qui alimente le train de banlieue n'est rétabli qu'en février.

15 novembre 1927

La basse vallée du Fraser (Colombie-Britannique) est recouverte d'une "gelée d'argent" après les trois jours de pluie verglaçante. La campagne scintille sous la glace, mais les approvisionnements en électricité et les services de transport sont un vrai cauchemar.

27 février au 2 mars 1958

Violente tempête de verglas à St-John's, à Terre-Neuve; du 27 février au 2 mars, des milliers de foyers sont privés de chauffage et d'électricité. On enregistre des précipitations verglaçantes pendant 43 heures.

27 décembre 1959

Tempête de verglas au nord-ouest de Toronto. Près de 30 mm de pluie verglaçante tombent en 32 heures; dans les régions rurales, les services aux abonnés de l'Hydro sont interrompus pendant près d'un mois.

3 et 4 janvier 1965

Pendant 38 heures, les 3 et 4, une pluie verglaçante et de la bruine s'abattent sur Gander, à Terre-Neuve. Les communications téléphoniques avec l'extérieur sont coupées pendant plusieurs jours.

6 novembre 1969

Une pluie verglaçante d'une semaine endommage sérieusement les lignes de transmission reliant la ville de Québec à la nouvelle génératrice de la rivière Manicouagan. 30 tours sont renversées.

13 au 15 janvier 1968

Une tempête de verglas s'abat sur le sud-ouest de l'Ontario du 13 au 15 janvier. 3 cm de glace, 25 cm de neige et des vents violents abattent branches et câbles. À London, on ferme l'autoroute 401 et des milliers d'habitants sont sans électricité et sans téléphone pendant une semaine.

2 mars 1976

Une semaine après la pire tempête de verglas en 40 ans dans le sud-ouest de l'Ontario, 2000 abonnés sont toujours sans électricité. Le tiers de London l'est encore le 3 mars et de nombreuses rues sont bloquées par de grosses branches cassées et des fils arrachés.

⁸³ Ces données ont été tirées du site web : www.meteo.org.

13 décembre 1983

La pire tempête de verglas depuis 22 ans frappe le sud du Québec. Les lignes électriques s'effondrent sous le poids de la glace, privant d'électricité 500,000 abonnés montréalais pendant 36 heures et plus. Un déluge de 67 mm couvre le sol de neige fondante, de glace et d'eau.

13 avril 1984

Une violente tempête de verglas de 2 jours couvre tout le sud-est de Terre-Neuve de 25 mm de verglas. St-John's est privée d'électricité pendant plusieurs jours et les quotidiens ne peuvent être publiés.

14 et 15 mars 1986

Tard dans la nuit du 14 au 15, de la pluie verglaçante et de la pluie s'abattent sur les Maritimes. Une panne de courant touche environ la moitié d'Halifax. Les pompiers et la police sont submergés d'appels: alarmes d'incendies qui se déclenchent sans raison, arbres abattus et accidents de voitures. On annule de nombreuses activités.

24 décembre 1986

Une violente tempête de verglas frappe la vallée de l'Outaouais et le sud-ouest du Québec. Les fils électriques cassent sous le poids des arbres tombés et des propriétés sont endommagées. Un foyer sur quatre est privé d'électricité à Noël et beaucoup doivent prendre d'autres dispositions pour le repas traditionnel. Environ 30 mm de pluie verglaçante tombent pendant près de 14 heures, ce qui rend le paysage aussi féérique qu'affligeant.

ANNEXE E

LES FAITS CLIMATIQUES MARQUANTS DU 20^E SIECLE AU QUEBEC

LES FAITS CLIMATIQUES MARQUANTS DU 20^E SIECLE AU QUEBEC⁸⁴

Pluies Verglaçantes

Les 29 et 30 décembre 1942

De 20 à 50 mm de pluie verglaçante tombent sur l'extrême sud du Québec avec des vents atteignant les 50-60 km/h.

Les 25 et 26 février 1961

La région de Montréal subit une des pires tempêtes de verglas de son histoire. Les rafales de vent atteignant parfois 130 km/h et les 30 millimètres de pluie verglaçante entraînent des dommages évalués à 7 millions de dollars. L'électricité n'est pas rétablie avant plusieurs jours.

La tempête de verglas en janvier 1998 sur le sud du Québec

Échelonnée sur cinq jours à partir du 4, la tempête de verglas historique en janvier 1998 a laissé entre 40 et 100 mm de pluie verglaçante, particulièrement en Montérégie. Plus de 3 millions de personnes se sont retrouvées dans le noir et le froid pendant plusieurs jours, voire plusieurs semaines. Plusieurs personnes ont été victimes d'intoxication respiratoire à la suite de l'utilisation inadéquate d'équipement de chauffage récréatif. On évalue que les indemnités versées pour les dommages liés à cette tempête s'élèvent à 1,4 milliards de dollars.

Pluies abondantes

Une décennie pluvieuse 1920-1929

Le Québec subit un nombre élevé d'événements de pluies abondantes et de crues subites causant des inondations. Le bilan de l'année 1924 est ahurissant avec trois tempêtes majeures qui surviennent respectivement au début de septembre (75 à 200 mm - Mauricie, Charlevoix, Estrie), en octobre (de 150 à 175 mm - Parc des Laurentides) et à la fin de novembre (de 60 à 100 mm - Estrie, Mauricie). C'est aussi en novembre 1927 que se produit un nombre exceptionnel d'inondations sur le sud du Québec avec des précipitations mensuelles record dépassant les 300 mm, soit plus de trois fois et demi la normale mensuelle.

Du 15 au 18 septembre 1932

De 100 à 200 mm de pluie s'abattent sur le bas du Fleuve, la région de Charlevoix et le Saguenay.

⁸⁴ Ces renseignements ont été tirés du centre de Ressources en Impacts et Adaptation au Climat et à ses Changements (CRIACC) d'Environnement Canada.

Le 14 juillet 1987

Une série d'orages forts déversent des torrents de pluie dans la région de Montréal inondant rapidement sous-sols et artères principales. Plus de 100 mm de pluie sont reçus, en deux heures, au centre-ville de Montréal.

Le déluge du Saguenay en juillet 1996

Des pluies diluviennes tombent au Saguenay, au lac Saint-Jean, sur la Haute Côte Nord, dans Charlevoix et dans le Parc des Laurentides. Les quantités d'eau reçues, qui varient de 100 à 275 mm, causent des inondations monstres et forcent l'évacuation de plusieurs milliers de personnes. On évalue à plus de 800 millions de dollars les indemnités versées aux sinistrés.

ANNEXE F

RÉSULTATS QUANTITATIFS DES TROIS VARIABLES À L'ÉTUDE POUR LES DOUZE PARTIES PRENANTES LES PLUS IMPORTANTES DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC

**RÉSULTATS QUANTITATIFS DES TROIS VARIABLES À L'ÉTUDE
POUR LES DOUZE PARTIES PRENANTES LES PLUS IMPORTANTES
DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC**

Tempête de verglas

Nom	Importance	Qualité	Efficacité
Hydro Québec	7,73	6,38	6,53
Municipalités	7,24	8,15	8,26
Médias	6,57	6,71	6,36
Sécurité civile du Québec	6,49	5,92	5,10
Bell Canada	5,49	7,77	7,97
Forces armées canadiennes	5,38	7,02	7,14
Réseau de la santé	5,25	7,43	6,83
Sûreté du Québec	4,64	7,54	7,23
Croix-Rouge	4,58	5,94	6,42
Communautés urbaines et MRC	4,29	6,30	5,84
Ministère des Transports du Québec	3,72	7,08	6,81
Ministère de l'Environnement du Québec	1,88	6,80	5,76

Les inondations au Saguenay

Nom	Importance	Qualité	Efficacité
Sécurité civile du Québec	8,11	6,54	6,62
Médias	7,11	7,09	6,25
Municipalités	7,07	8,23	8,28
Forces armées canadiennes	6,63	8,25	8,87
Sûreté du Québec	6,59	7,91	8,00
Réseau de la santé	5,74	7,80	6,80
Hydro Québec	5,52	6,44	7,57
Ministère des Transports du Québec	5,48	7,53	7,83
Bell Canada	5,33	7,33	7,29
Croix-Rouge	4,67	7,38	7,90
Ministère de l'Environnement du Québec	3,52	6,23	5,79
Communautés urbaines et MRC	3,37	5,86	5,21

L'incendie de Saint-Basile-le-Grand

Nom	Importance	Qualité	Efficacité
Sûreté du Québec	8,43	7,29	7,29
Ministère de l'Environnement du Québec	7,86	5,57	5,14
Réseau de la santé	7,71	7,88	7,00
Sécurité civile du Québec	6,71	6,14	6,14
Médias	6,29	6,14	4,43
Municipalités	6,14	7,63	6,71
Bell Canada	3,29	6,80	7,83

ANNEXE G

RÉSULTATS QUANTITATIFS POUR LES TROIS VARIABLES À L'ÉTUDE POUR L'ENSEMBLE DES VINGT-CINQ PARTIES PRENANTES DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC

**RÉSULTATS QUANTITATIFS POUR LES TROIS VARIABLES À L'ÉTUDE
POUR L'ENSEMBLE DES VINGT-CINQ PARTIES PRENANTES
DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC**

Tempête de verglas

Nom	Importance	Qualité	Efficacité
Hydro Québec	7,73	6,38	6,53
Municipalités	7,24	8,15	8,26
Médias	6,57	6,71	6,36
Sécurité civile du Québec	6,49	5,92	5,10
Bell Canada	5,49	7,77	7,97
Forces armées canadiennes	5,38	7,02	7,14
Réseau de la santé	5,25	7,43	6,83
Sûreté du Québec	4,64	7,54	7,23
Croix-Rouge	4,58	5,94	6,42
Communautés urbaines et MRC	4,29	6,30	5,84
Ambulanciers	4,02	7,40	7,51
Ministère des Transports du Québec	3,72	7,08	6,81
Environnement Canada	3,22	6,61	6,38
SPCUM	3,17	7,06	7,36
Ministère des Affaires municipales	2,52	5,63	4,68
Protection civile Canada	2,42	6,13	5,47
Communication Québec	2,05	5,51	5,31
STCUM	2,00	7,41	7,18
Ministère de l'Environnement du Québec	1,88	6,80	5,76
Ministère de l'Agriculture et des Pêcheries du Québec	1,74	6,43	5,54
Ministère des Ressources naturelles du Québec	1,54	5,61	5,27
Gaz Métropolitain	1,52	5,92	6,70
Gendarmerie royale du Canada	1,47	6,47	6,06
Associations et syndicats	0,37	8,25	
Institut canadien des produits pétroliers	0,03	7,00	

Inondations au Saguenay

Nom	Importance	Qualité	Efficacité
Sécurité civile du Québec	8,11	6,54	6,62
Médias	7,11	7,09	6,25
Municipalités	7,07	8,23	8,28
Forces armées canadiennes	6,63	8,25	8,87
Sûreté du Québec	6,59	7,91	8,00
Réseau de la santé	5,74	7,80	6,80
Hydro Québec	5,52	6,44	7,57
Ministère des Transports du Québec	5,48	7,53	7,83
Bell Canada	5,33	7,33	7,29
Croix-Rouge	4,67	7,38	7,90
Ministère de l'Environnement du Québec	3,52	6,23	5,79
Communautés urbaines et MRC	3,37	5,86	5,21
Environnement Canada	3,22	5,14	5,46
Ambulanciers	3,00	7,64	7,87
Communication Québec	2,89	5,92	5,71
Ministère des Ressources naturelles du Québec	2,37	5,18	6,33
Ministère des Affaires municipales du Québec	2,37	5,30	5,86
Gaz Métropolitain	2,00	7,86	7,88
Protection civile du Canada	1,96	6,00	7,09
Ministère de l'Agriculture et des Pêcheries du Québec	1,44	5,29	7,13
Associations et syndicats	0,52	7,50	
Gendarmerie royale du Canada	0,11		5,50
SPCUM	0,07		5,00
STCUM	0,00	7,00	5,00
Institut canadien des produits pétroliers	0,00		

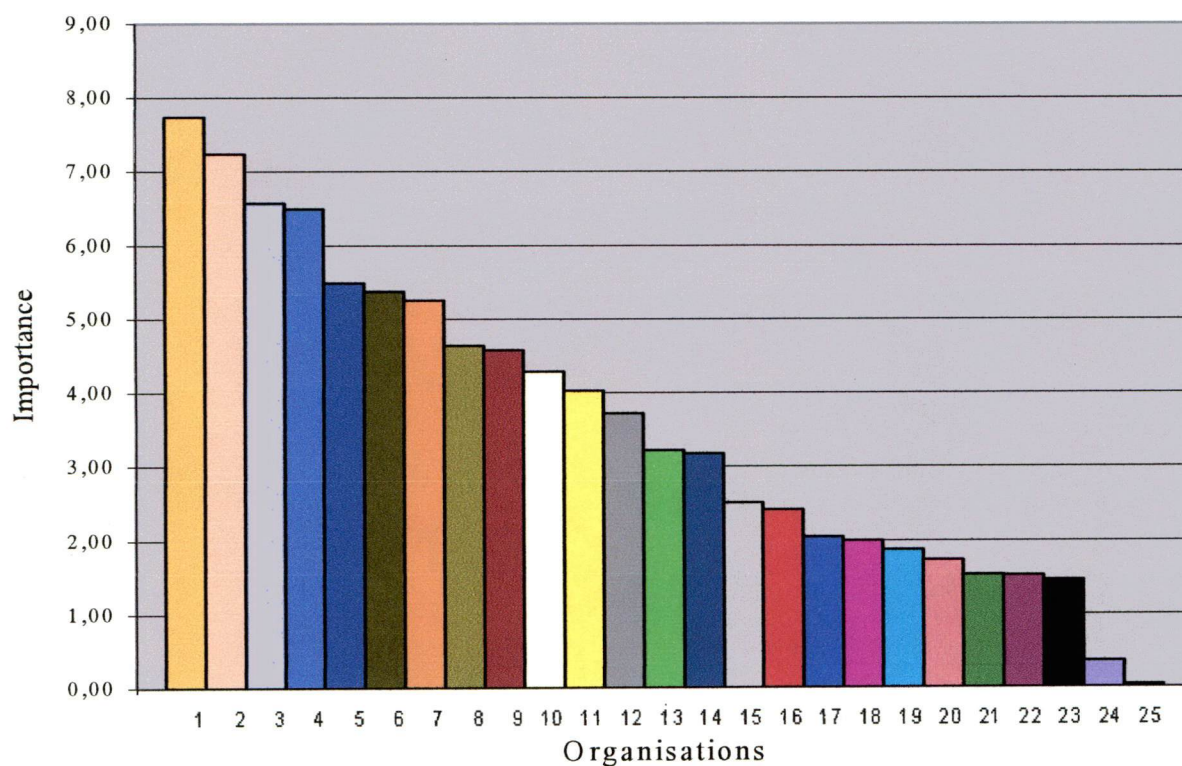
Incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand

Nom	Importance	Qualité	Efficacité
Sûreté du Québec	8,43	7,29	7,29
Ministère de l'Environnement du Québec	7,86	5,57	5,14
Réseau de la santé	7,71	7,88	7,00
Ministère de l'Agriculture et des Pêcheries du Québec	7,00	7,14	5,86
Environnement Canada	6,86	7,25	7,20
Sécurité civile du Québec	6,71	6,14	6,14
Médias	6,29	6,14	4,43
Municipalités	6,14	7,63	6,71
Communication Québec	5,57	6,57	6,57
Bell Canada	3,29	6,80	7,83
Croix-Rouge	3,14	6,00	7,40
Protection civile du Canada	2,86	7,75	6,20
Communautés urbaines et MRC	2,33	7,50	4,33
Ambulanciers	2,17	6,00	8,00
Ministère des Transports du Québec	2,00	7,50	5,00
Ministère des Affaires municipales du Québec	2,00	6,00	5,40
Hydro Québec	1,67	8,00	6,00
Forces armées canadiennes	1,33	9,00	8,00
Associations et syndicats	0,67	9,50	
Ministère des Ressources naturelles du Québec	0,50		6,00
Gendarmerie royale du Canada	0,33		
Gaz Métropolitain	0,33		5,00
SPCUM			
STCUM			
Institut canadien des produits pétroliers			

ANNEXE H

CLASSEMENT DE L'ENSEMBLE DES VINGT-CINQ PARTIES PRENANTES DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC SELON LES TROIS VARIABLES ÉTUDIÉES

Mesure de la variable “importance” lors de la tempête de verglas

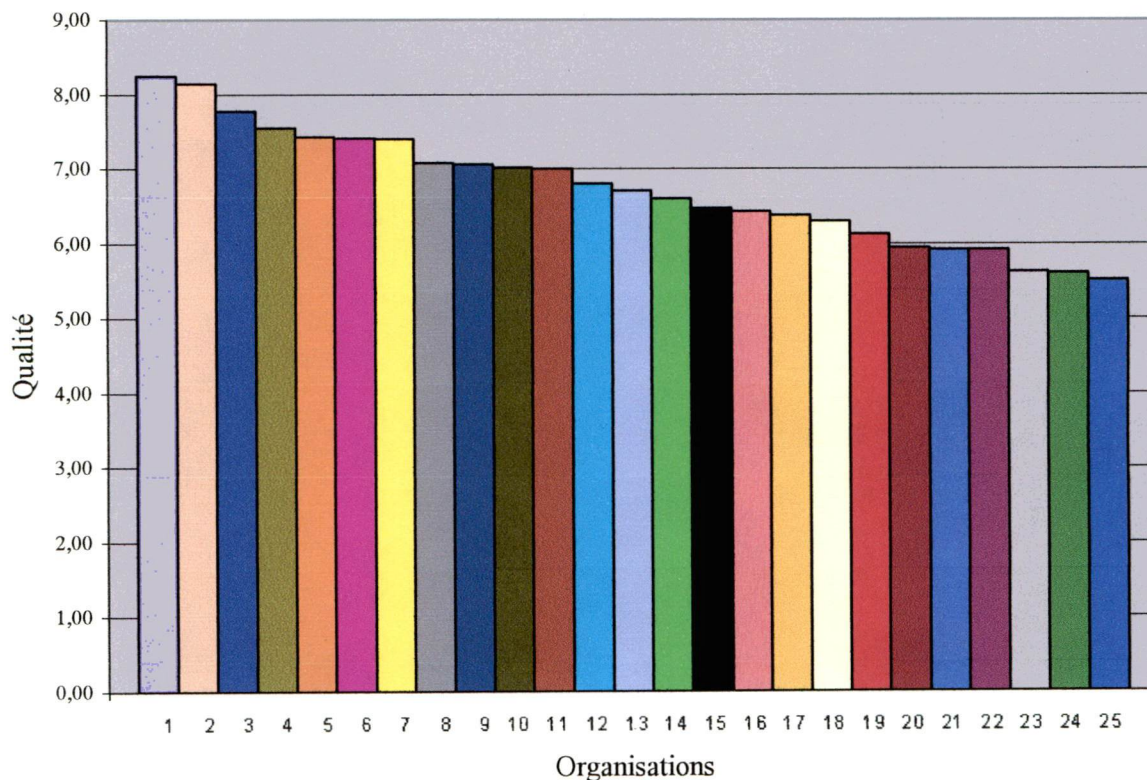


Importance des liens

(Moyenne générale = 2,46; moyenne des douze organismes les plus importants = 5,27)

1	Hydro Québec	7,73	14	SPCUM	3,17
2	Municipalités	7,24	15	Ministère des affaires municipales du Québec	2,52
3	Médias	6,57	16	Protection civile du Canada	2,42
4	Sécurité civile du Québec	6,49	17	Communication Québec	2,05
5	Bell Canada et autres télécommunications	5,49	18	STCUM	2,00
6	Forces armées canadiennes	5,38	19	Ministère de l'Environnement du Québec	1,88
7	Réseau de la santé du Québec	5,25	20	Ministère de l'agriculture des pêcheries de l'ali.	1,74
8	Sûreté du Québec	4,64	21	Ministère des ressources naturelles du Québec	1,54
9	Croix-Rouge et organismes communautaires	4,58	22	Gaz Métropolitain	1,52
10	Communautés urbaines et MRC	4,29	23	Gendarmerie royale du Canada	1,47
11	Ambulanciers	4,02	24	Associations et syndicats	0,37
12	Ministère du transport du Québec	3,72	25	Institut canadien des produits pétroliers	0,03
13	Environnement Canada	3,22			

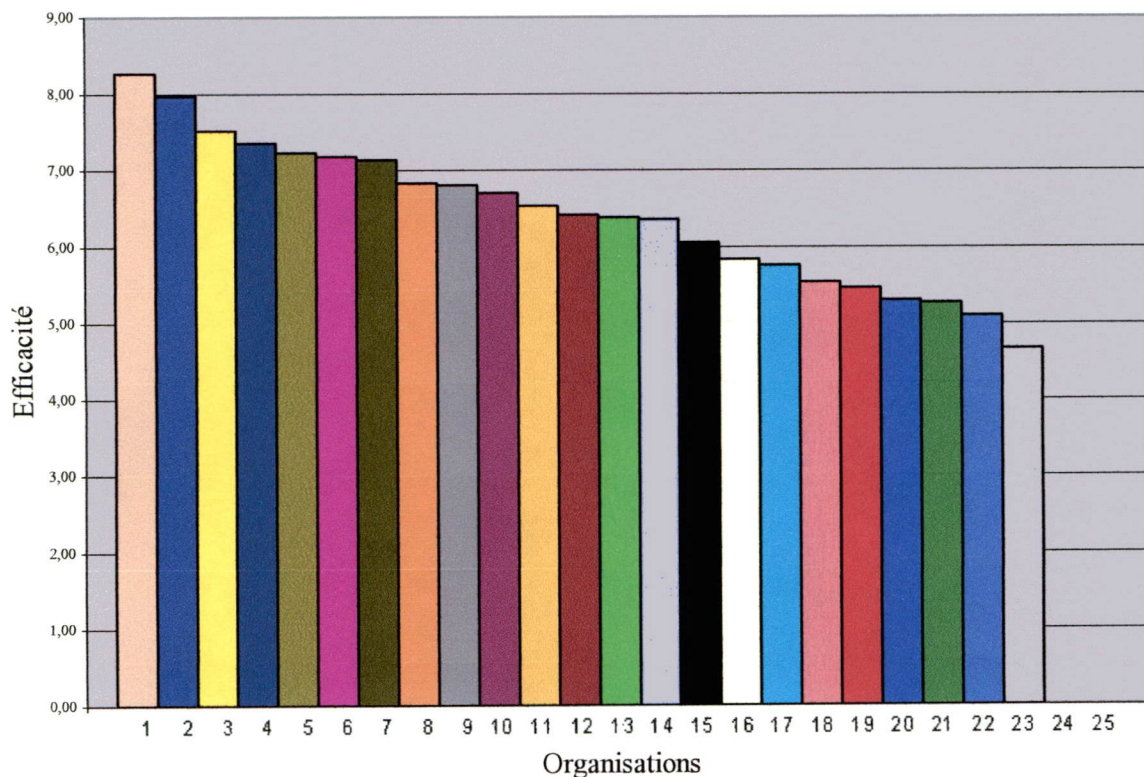
Mesure de la variable “qualité” lors de la tempête de verglas



Qualité des liens (Moyenne générale = 6,87)

1	Associations et syndicats	8,25	14	Environnement Canada	6,61
2	Municipalités	8,15	15	Gendarmerie royale du Canada	6,47
3	Bell Canada et autres télécommunications	7,77	16	Ministère de l'agriculture des pêcheries de l'al.	6,43
4	Sûreté du Québec	7,54	17	Hydro Québec	6,38
5	Réseau de la santé du Québec	7,43	18	Communautés urbaines et MRC	6,30
6	STCUM	7,41	19	Protection civile du Canada	6,13
7	Ambulanciers	7,40	20	Croix-Rouge et organismes communautaires	5,94
8	Ministère du transport du Québec	7,08	21	Sécurité civile du Québec	5,92
9	SPCUM	7,06	22	Gaz Métropolitain	5,92
10	Forces armées canadiennes	7,02	23	Ministère des affaires municipales du Québec	5,63
11	Institut canadien des produits pétroliers	7,00	24	Ministère des ressources naturelles du Québec	5,61
12	Ministère de l'Environnement du Québec	6,80	25	Communication Québec	5,51
13	Médias	6,71			

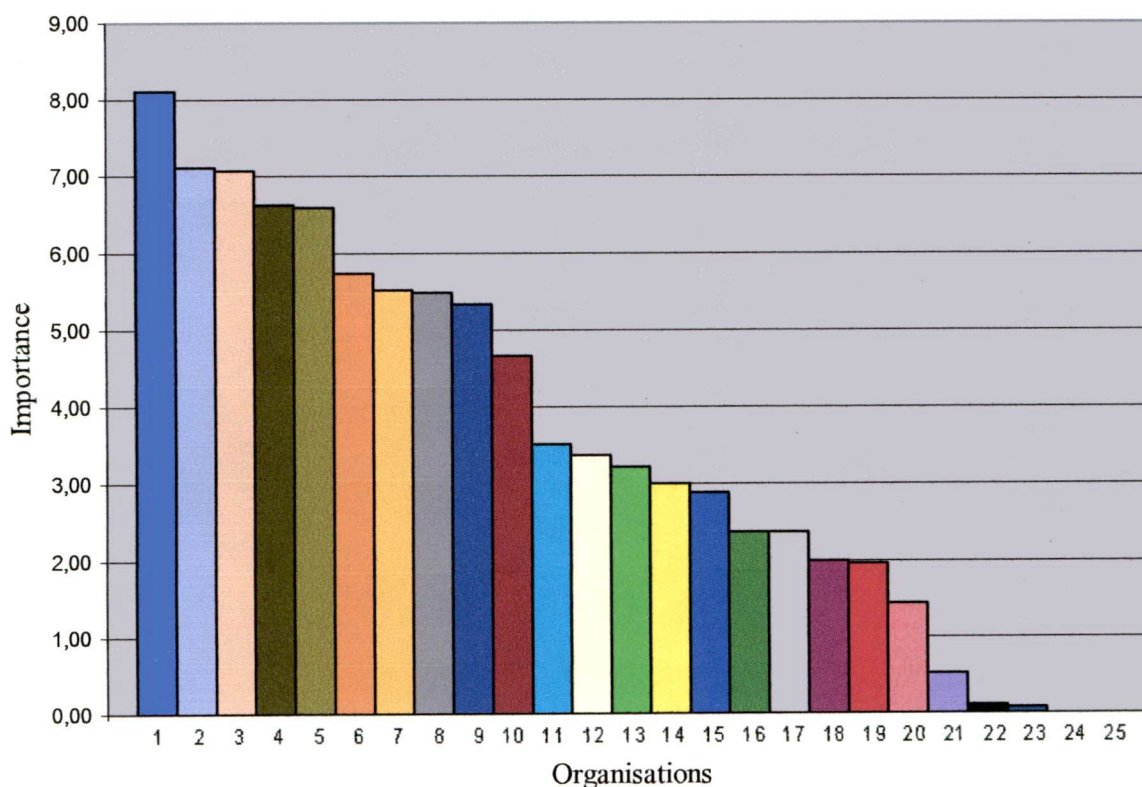
Mesure de la variable “efficacité” lors de la tempête de verglas



Efficacité perçue
(Moyenne générale = 6,67)

1	Municipalités	8,26	15	Gendarmerie royale du Canada	6,06
2	Bell Canada et autres télécommunications	7,97	16	Communautés urbaines et MRC	5,84
3	Ambulanciers	7,51	17	Ministère de l'Environnement du Québec	5,76
4	SPCUM	7,36	18	Ministère de l'agriculture des pêcheries de l'	5,54
5	Sûreté du Québec	7,23	19	Protection civile du Canada	5,47
6	STCUM	7,18	20	Communication Québec	5,31
7	Forces armées canadiennes	7,14	21	Ministère des ressources naturelles du Québec	5,27
8	Réseau de la santé du Québec	6,83	22	Sécurité civile du Québec	5,10
9	Ministère du transport du Québec	6,81	23	Ministère des affaires municipales du Québec	4,68
10	Gaz Métropolitain	6,70	24	Institut canadien des produits pétroliers	
11	Hydro Québec	6,53	25	Associations et syndicats	
12	Croix-Rouge et organismes communautaires	6,42			
13	Environnement Canada	6,38			
14	Médias	6,36			

Mesure de la variable "importance" lors des inondations du Saguenay

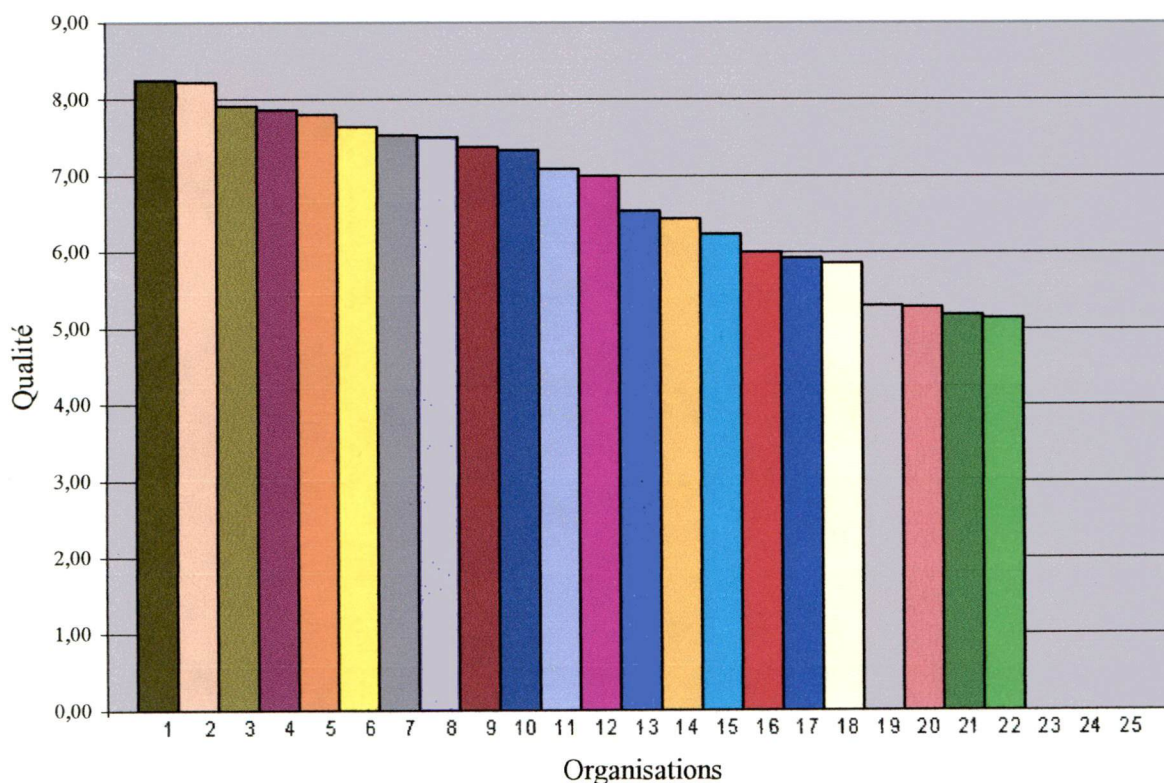


Importance des liens

(Moyenne générale = 3,56 ; moyenne des douze organismes les plus importants = 5,76)

1	Sécurité civile du Québec	8,11	15	Communication Québec	2,89
2	Médias	7,11	16	Ministère des ressources naturelles du Québec	2,37
3	Municipalités	7,07	17	Ministère des affaires municipales du Québec	2,37
4	Forces armées canadiennes	6,63	18	Gaz Métropolitain	2,00
5	Sûreté du Québec	6,59	19	Protection civile du Canada	1,96
6	Réseau de la santé du Québec	5,74	20	Ministère de l'agriculture des pêcheries de l'al.	1,44
7	Hydro Québec	5,52	21	Associations et syndicats	0,52
8	Ministère du transport du Québec	5,48	22	Gendarmerie royale du Canada	0,11
9	Bell Canada et autres télécommunications	5,33	23	SPCUM	0,07
10	Croix-Rouge et organismes communautaires	4,67	24	STCUM	0,00
11	Ministère de l'Environnement du Québec	3,52	25	Institut canadien des produits pétroliers	0,00
12	Communautés urbaines et MRC	3,37			
13	Environnement Canada	3,22			
14	Ambulanciers	3,00			

Mesure de la variable “qualité” lors des inondations du Saguenay

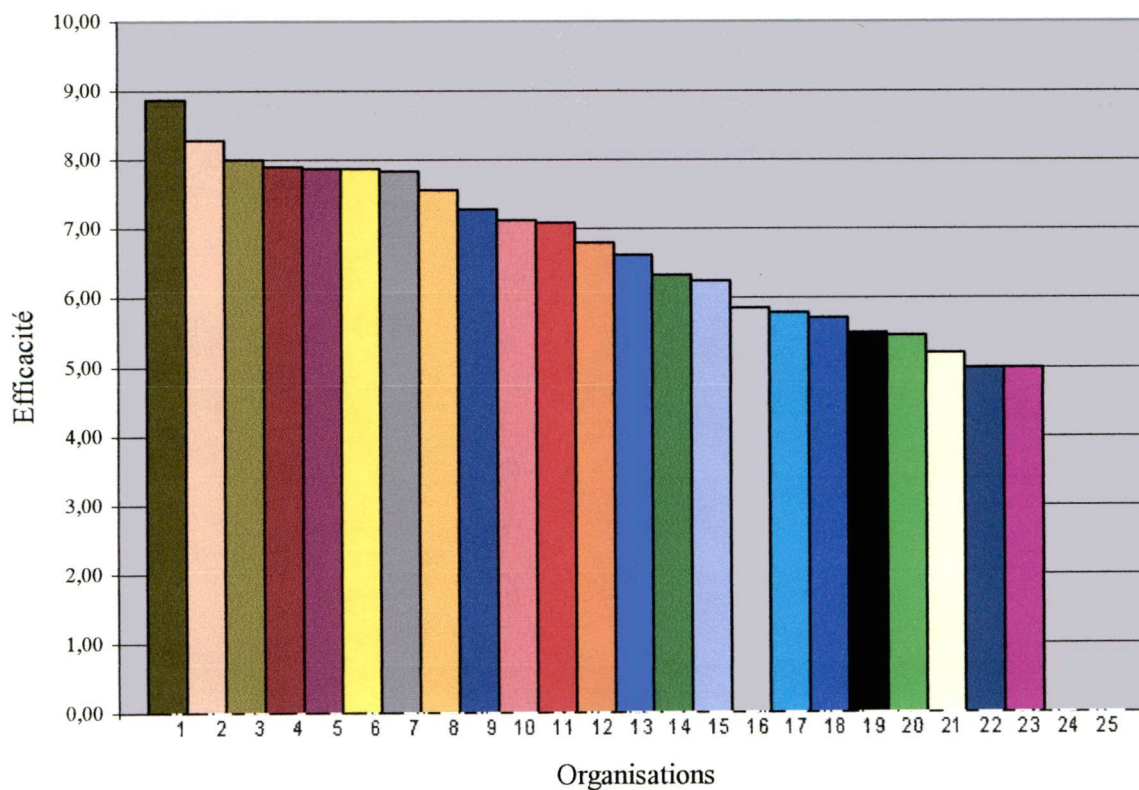


Qualité des liens

(Moyenne générale = 6,88)

1	Forces armées canadiennes	8,25	14	Hydro Québec	6,44
2	Municipalités	8,23	15	Ministère de l'Environnement du Québec	6,23
3	Sûreté du Québec	7,91	16	Protection civile du Canada	6,00
4	Gaz Métropolitain	7,86	17	Communication Québec	5,92
5	Réseau de la santé du Québec	7,80	18	Communautés urbaines et MRC	5,86
6	Ambulanciers	7,64	19	Ministère des affaires municipales du Québec	5,30
7	Ministère du transport du Québec	7,53	20	Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	5,29
8	Associations et syndicats	7,50	21	Ministère des ressources naturelles du Québec	5,18
9	Croix-Rouge et organismes communautaires	7,38	22	Environnement Canada	5,14
10	Bell Canada et autres télécommunications	7,33	23	Gendarmerie royale du Canada	
11	Médias	7,09	24	SPCUM	
12	STCUM	7,00	25	Institut canadien des produits pétroliers	
13	Sécurité civile du Québec	6,54			

Mesure de la variable “efficacité” lors des inondations du Saguenay

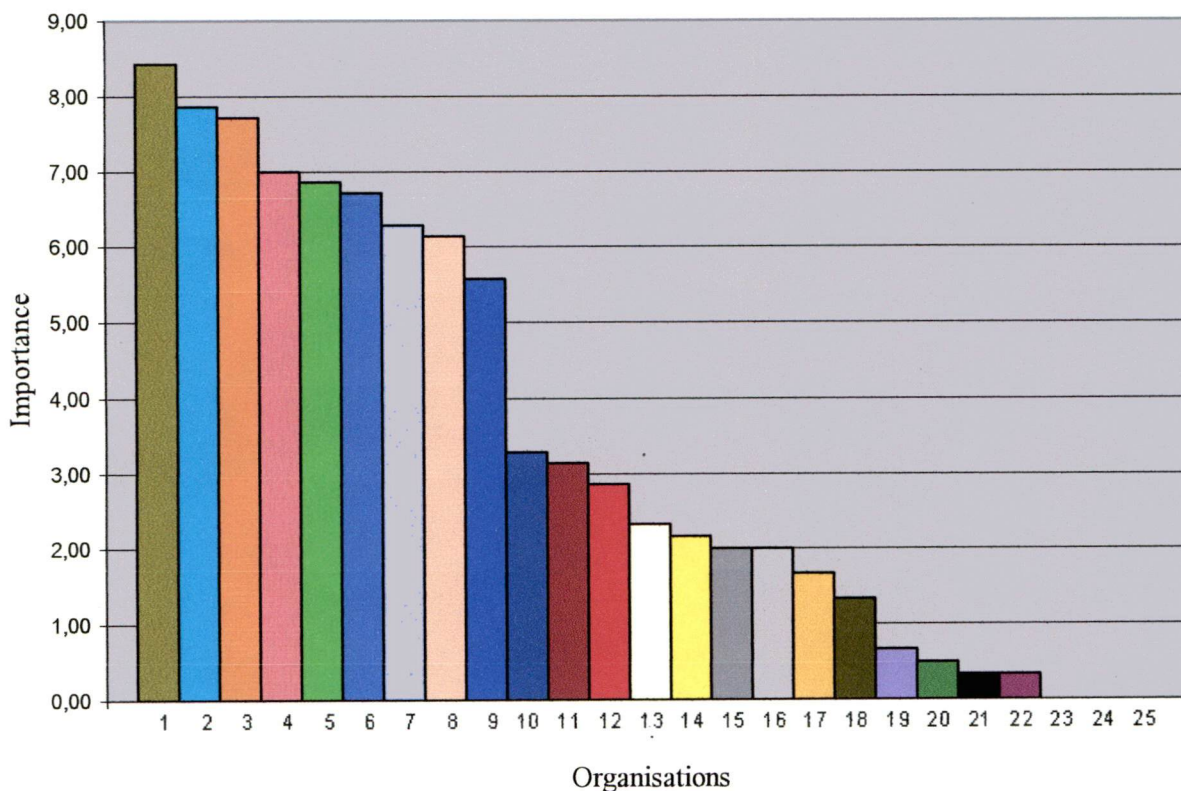


Efficacité des liens

(Moyenne générale = 6,47)

1	Forces armées canadiennes	8,87	14	Ministère des ressources naturelles du Québec	6,33
2	Municipalités	8,28	15	Médias	6,25
3	Sûreté du Québec	8,00	16	Ministère des affaires municipales du Québec	5,86
4	Croix-Rouge et organismes communautaires	7,90	17	Ministère de l'Environnement du Québec	5,79
5	Gaz Métropolitain	7,88	18	Communication Québec	5,71
6	Ambulanciers	7,87	19	Gendarmerie royale du Canada	5,50
7	Ministère du transport du Québec	7,83	20	Environnement Canada	5,46
8	Hydro Québec	7,57	21	Communautés urbaines et MRC	5,21
9	Bell Canada et autres télécommunications	7,29	22	SPCUM	5,00
10	Ministère de l'agriculture des pêcheries l'ali.	7,13	23	STCUM	5,00
11	Protection civile du Canada	7,09	24	Institut canadien des produits pétroliers	
12	Réseau de la santé du Québec	6,80	25	Associations et syndicats	
13	Sécurité civile du Québec	6,62			

Mesure de la variable "importance" lors de l'incendie de Saint-Basile-le-Grand

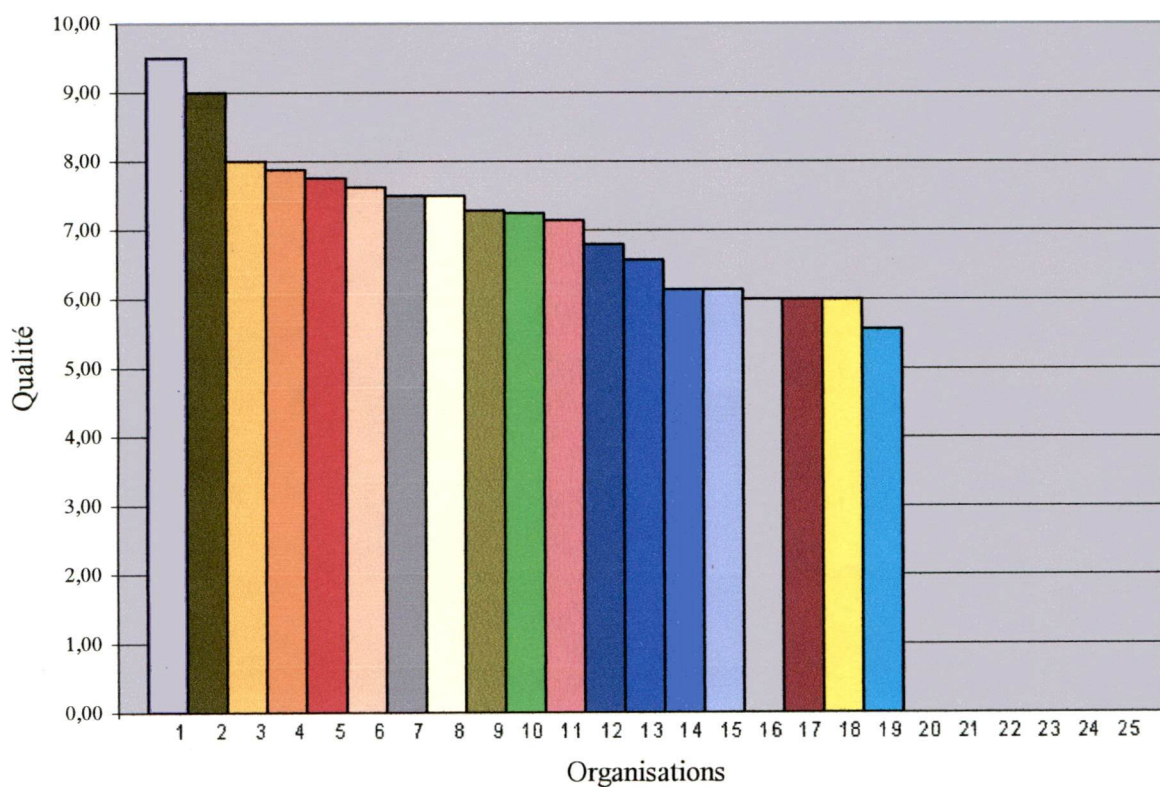


Importance des liens

(Moyenne générale = 3,6; moyenne des 7 organismes les plus importants = 6,63)

1	Sûreté du Québec	8,43	16	Ministère des affaires municipales du Québec	2,00
2	Ministère de l'Environnement du Québec	7,86	17	Hydro Québec	1,67
3	Réseau de la santé du Québec	7,71	18	Forces armées canadiennes	1,33
4	Ministère de l'agriculture des pêcheries l'ali.	7,00	19	Associations et syndicats	0,67
5	Environnement Canada	6,86	20	Ministère des ressources naturelles du Québec	0,50
6	Sécurité civile du Québec	6,71	21	Gendarmerie royale du Canada	0,33
7	Médias	6,29	22	Gaz Métropolitain	0,33
8	Municipalités	6,14	23	SPCUM	0,00
9	Communication Québec	5,57	24	STCUM	0,00
10	Bell Canada et autres télécommunications	3,29	25	Institut canadien des produits pétroliers	0,00
11	Croix-Rouge et organismes communautaires	3,14			
12	Protection civile du Canada	2,86			
13	Communautés urbaines et MRC	2,33			
14	Ambulanciers	2,17			
15	Ministère du transport du Québec	2,00			

Mesure de la variable “qualité” lors de l’incendie de Saint-Basile-le-Grand

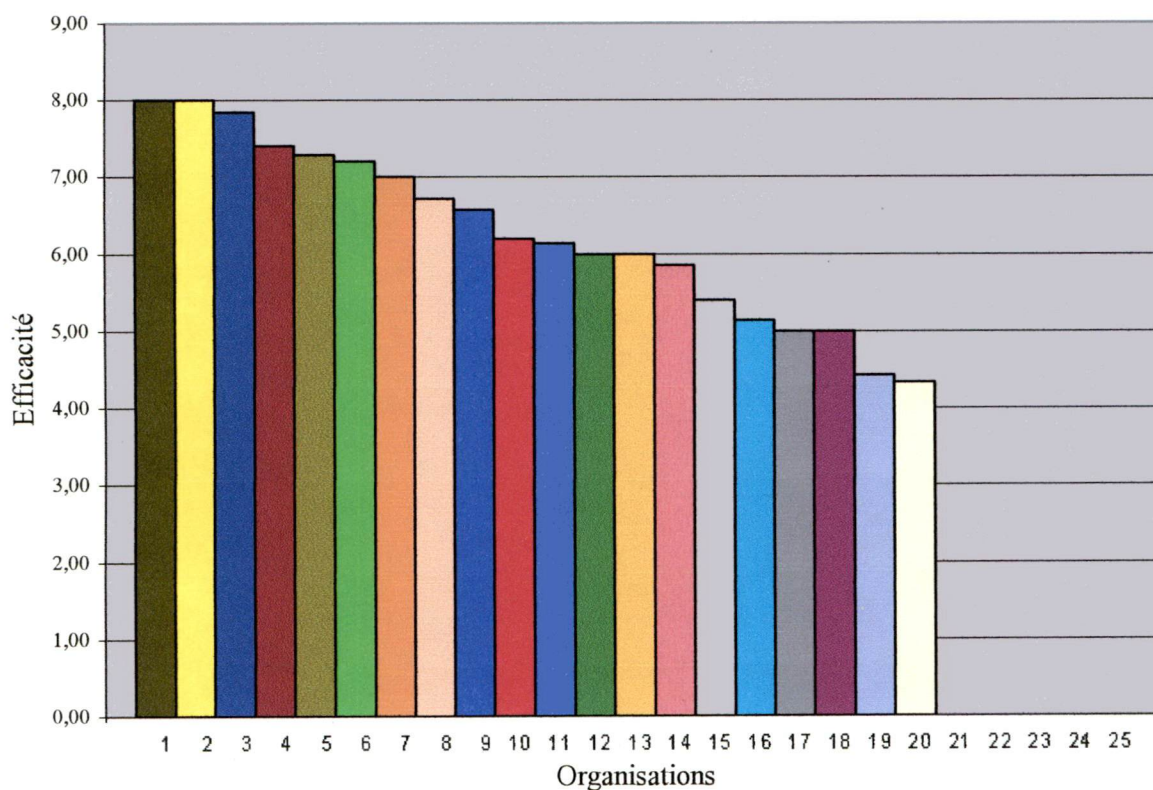


Qualité des liens

(Moyenne générale = 6,14)

1 Associations et syndicats	9,50	14 Sécurité civile du Québec	6,14
2 Forces armées canadiennes	9,00	15 Médias	6,14
3 Hydro Québec	8,00	16 Ministère des affaires municipales du Québec	6,00
4 Réseau de la santé du Québec	7,88	17 Croix-Rouge et organismes communautaires	6,00
5 Protection civile du Canada	7,75	18 Ambulanciers	6,00
6 Municipalités	7,63	19 Ministère de l'Environnement du Québec	5,57
7 Ministère du transport du Québec	7,50	20 Gendarmerie royale du Canada	
8 Communautés urbaines et MRC	7,50	21 Ministère des ressources naturelles du Québec	
9 Sûreté du Québec	7,29	22 SPCUM	
10 Environnement Canada	7,25	23 STCUM	
11 Ministère de l'agriculture des pêcheries l'ali.	7,14	24 Gaz Métropolitain	
12 Bell Canada et autres télécommunications	6,80	25 Institut canadien des produits pétroliers	
13 Communication Québec	6,57		

Mesure de la variable “efficacité” lors de l’incendie de Saint-Basile-le-Grand



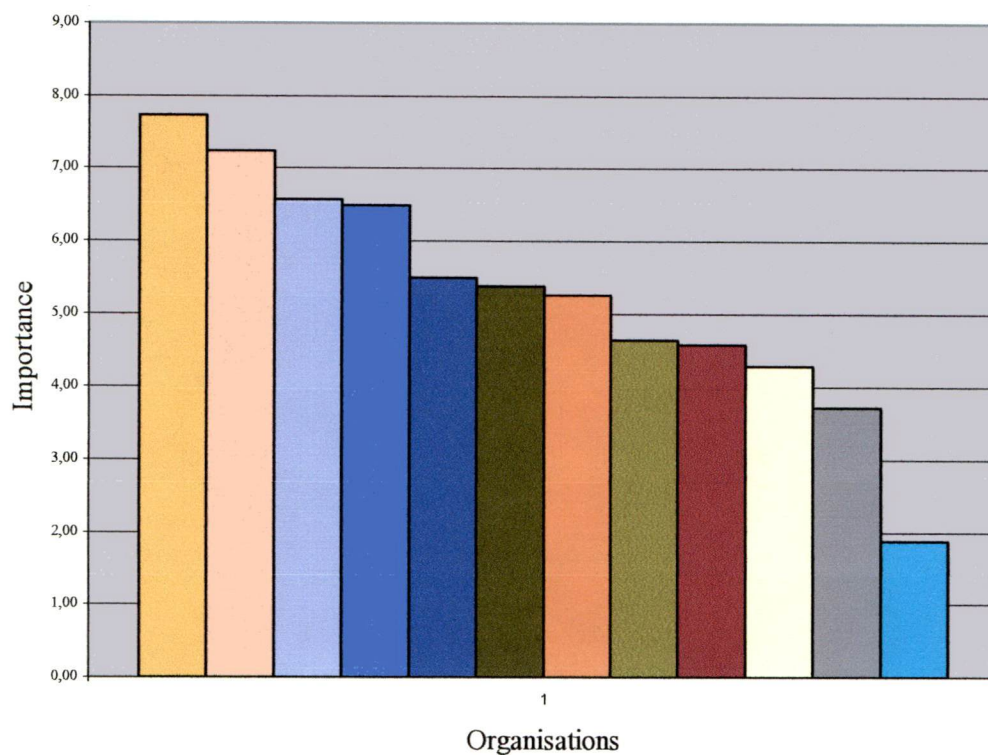
Efficacité des liens (Moyenne générale = 5,02)

1	Forces armées canadiennes	8,00	16	Ministère de l'Environnement du Québec	5,14
2	Ambulanciers	8,00	17	Ministère du transport du Québec	5,00
3	Bell Canada et autres télécommunications	7,83	18	Gaz Métropolitain	5,00
4	Croix-Rouge et organismes communautaires	7,40	19	Médias	4,43
5	Sûreté du Québec	7,29	20	Communautés urbaines et MRC	4,33
6	Environnement Canada	7,20	21	Gendarmerie royale du Canada	
7	Réseau de la santé du Québec	7,00	22	SPCUM	
8	Municipalités	6,71	23	STCUM	
9	Communication Québec	6,57	24	Institut canadien des produits pétroliers	
10	Protection civile du Canada	6,20	25	Associations et syndicats	
11	Sécurité civile du Québec	6,14			
12	Ministère des ressources naturelles du Québec	6,00			
13	Hydro Québec	6,00			
14	Ministère de l'agriculture des pêcheries l'ali.	5,86			
15	Ministère des affaires municipales du Québec	5,40			

ANNEXE I

CLASSEMENT DE DOUZE PARTIES PRENANTES LES PLUS IMPORTANTES DU SYSTÈME DE GESTION DE CRISE AU QUÉBEC SELON LES TROIS VARIABLES ÉTUDIÉES

Classement des organisations selon l'importance des liens lors de la tempête de verglas



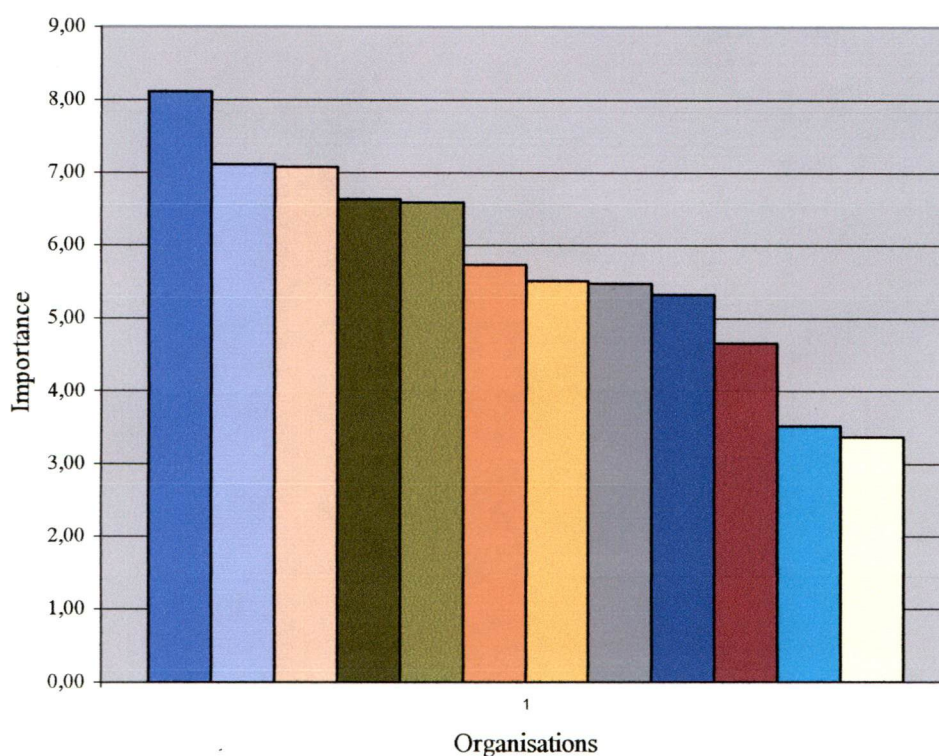
Importance des liens

(Moyenne des douze organismes les plus importants ⁸⁵ = 5,27)

1	Hydro-Québec	7,73
2	Municipalités	7,24
3	Médias	6,57
4	Sécurité civile du Québec	6,49
5	Bell Canada et autres télécommunications	5,49
6	Forces armées canadiennes	5,38
7	Réseau de la santé	5,25
8	Sûreté du Québec	4,64
9	Croix-Rouge et organisations communautaires	4,58
10	Communautés urbaines et MRC	4,29
11	Ministère du transport du Québec	3,72
12	Ministère de l'Environnement du Québec	1,88

⁸⁵ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

Classement des organisations selon l'importance des liens lors du déluge du Saguenay



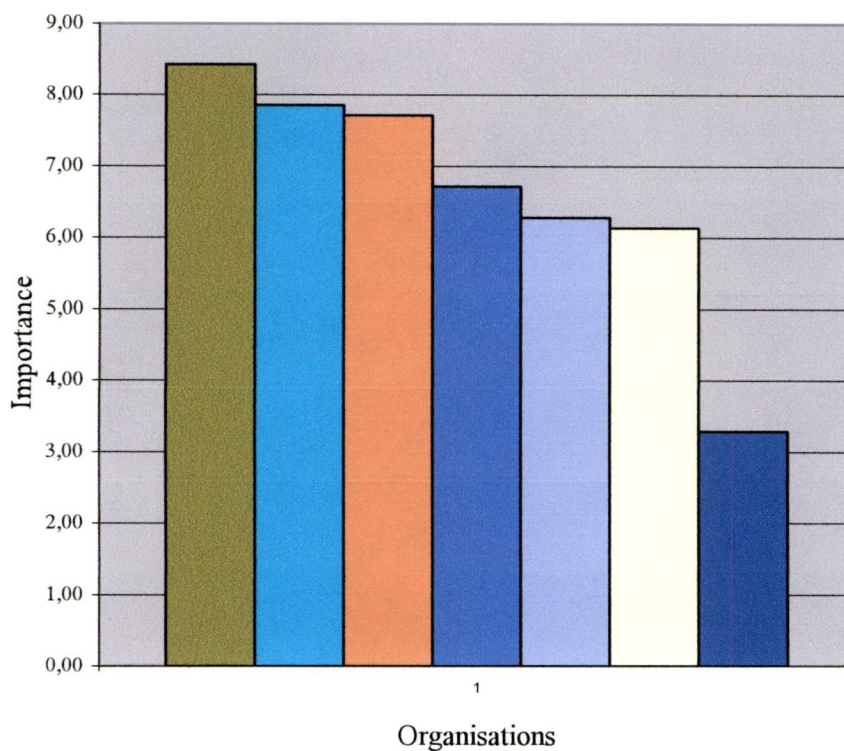
Importance des liens

(Moyenne des douze organismes les plus importants ⁸⁶ = 5,76)

1	■ Sécurité civile du Québec	8,11
2	■ Médias	7,11
3	■ Municipalités	7,07
4	■ Forces armées canadiennes	6,63
5	■ Sûreté du Québec	6,59
6	■ Réseau de la santé	5,74
7	■ Hydro-Québec	5,52
8	■ Ministère du transport du Québec	5,48
9	■ Bell Canada et autres télécommunications	5,33
10	■ Croix-Rouge et organisations communautaires	4,67
11	■ Ministère de l'Environnement du Québec	3,52
12	■ Communautés urbaines et MRC	3,37

⁸⁶ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

Classement des organisations selon l'importance des liens
lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand



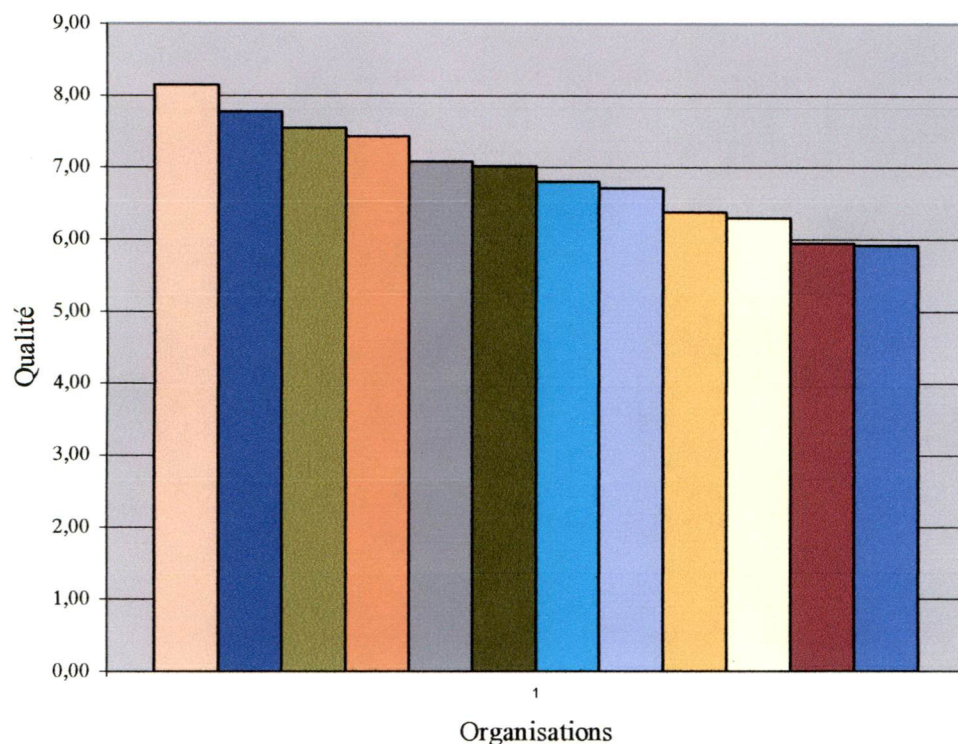
Importance des liens

(Moyenne des 7 organismes les plus importants⁸⁷ = 6,63)

1	Sûreté du Québec	8,43
2	Ministère de l'Environnement du Québec	7,86
3	Réseau de la santé	7,71
4	Sécurité civile du Québec	6,71
5	Médias	6,29
6	Municipalités	6,14
7	Bell Canada et autres télécommunications	3,29

⁸⁷ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

Classement des organisations selon la qualité des liens lors de la tempête de verglas



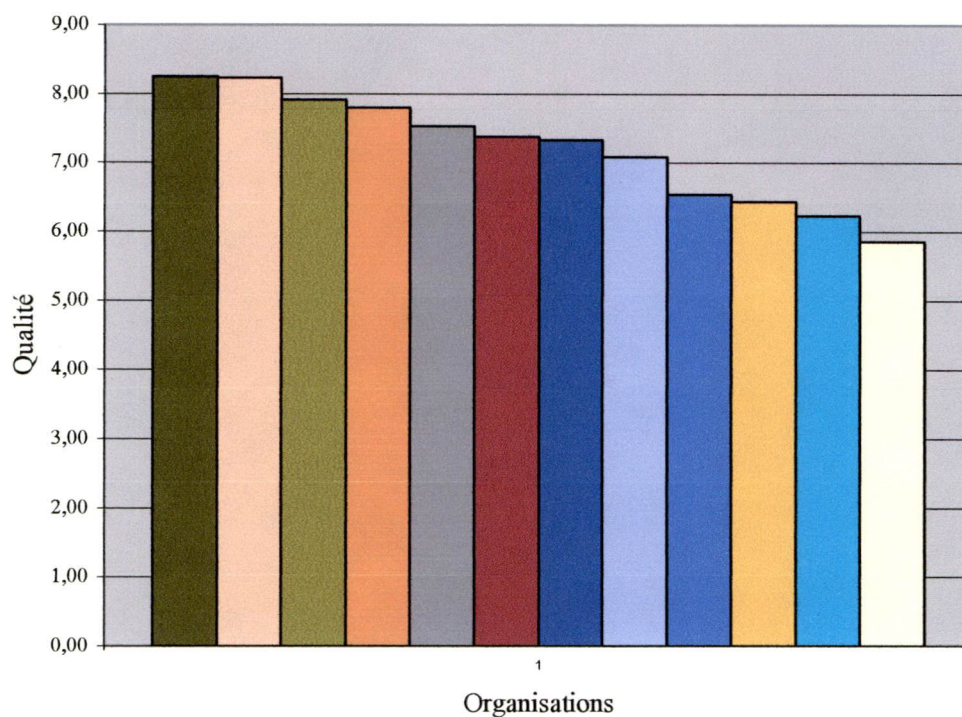
Qualité des liens

(Moyenne des douze organismes les plus importants⁸⁸ = 6,92)

1	Municipalités	8,15
2	Bell Canada et autres télécommunications	7,77
3	Sûreté du Québec	7,54
4	Réseau de la santé	7,43
5	Ministère du transport du Québec	7,08
6	Forces armées canadiennes	7,02
7	Ministère de l'Environnement du Québec	6,80
8	Médias	6,71
9	Hydro-Québec	6,38
10	Communautés urbaines et MRC	6,30
11	Croix-Rouge et organisations communautaires	5,94
12	Sécurité civile du Québec	5,92

⁸⁸ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

Classement des organisations selon la qualité des liens lors du déluge du Saguenay



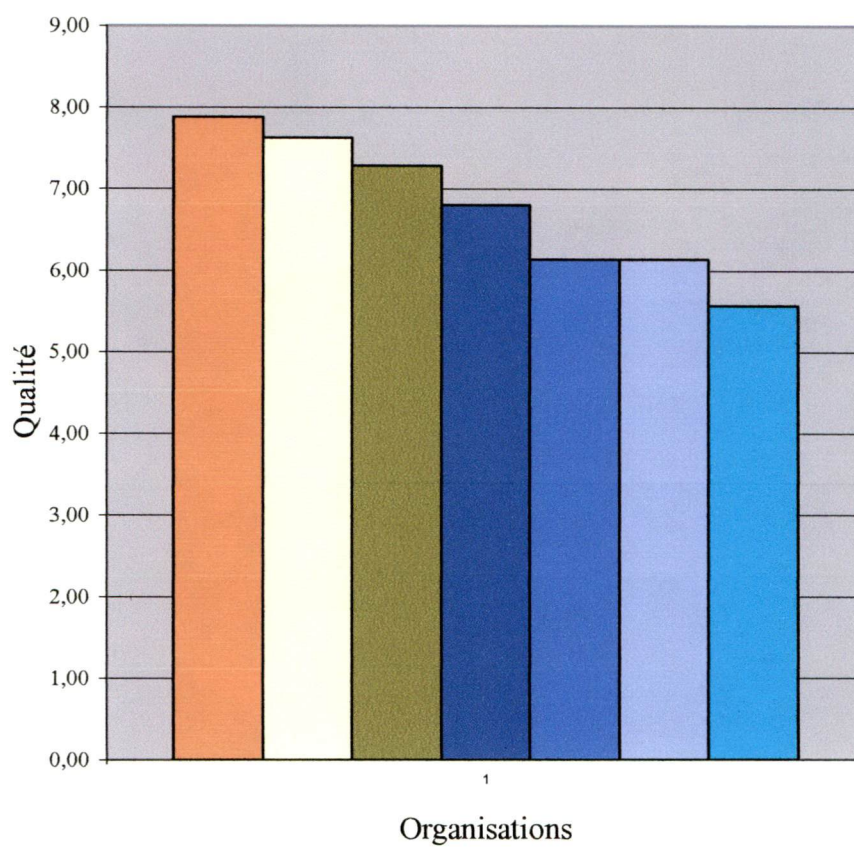
Qualité des liens

(Moyenne des douze organismes les plus importants ⁸⁹ = 7,22)

1	Forces armées canadiennes	8,25
2	Municipalités	8,23
3	Sûreté du Québec	7,91
4	Réseau de la santé	7,80
5	Ministère du transport du Québec	7,53
6	Croix-Rouge et organisations communautaires	7,38
7	Bell Canada et autres télécommunications	7,33
8	Médias	7,09
9	Sécurité civile du Québec	6,54
10	Hydro-Québec	6,44
11	Ministère de l'Environnement du Québec	6,23
12	Communautés urbaines et MRC	5,86

⁸⁹ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale. Les organismes 9 à 13 ont une qualité des liens inférieurs à la moyenne générale.

Classement des organisations selon la qualité des liens lors
de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand



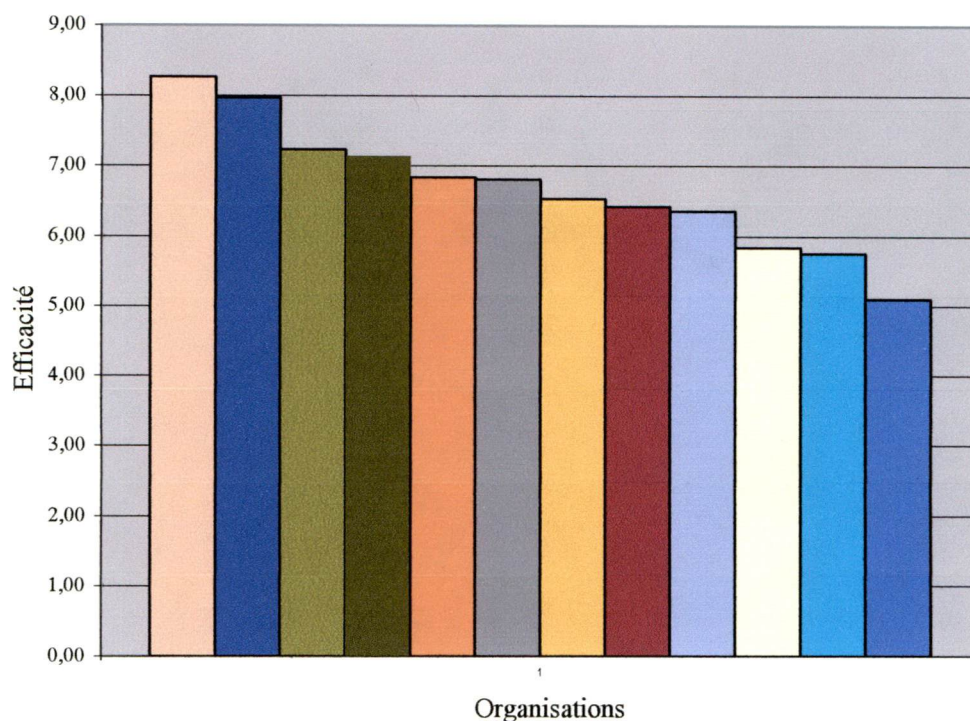
Qualité des liens

(Moyenne des 7 organismes les plus importants⁹⁰ = 6,78)

1	Réseau de la santé	7,88
2	Municipalités	7,63
3	Sûreté du Québec	7,29
4	Bell Canada et autres télécommunications	6,80
5	Sécurité civile du Québec	6,14
6	Médias	6,14
7	Ministère de l'Environnement du Québec	5,57

⁹⁰ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

Classement des organisations selon l'efficacité perçue lors de la tempête de verglas



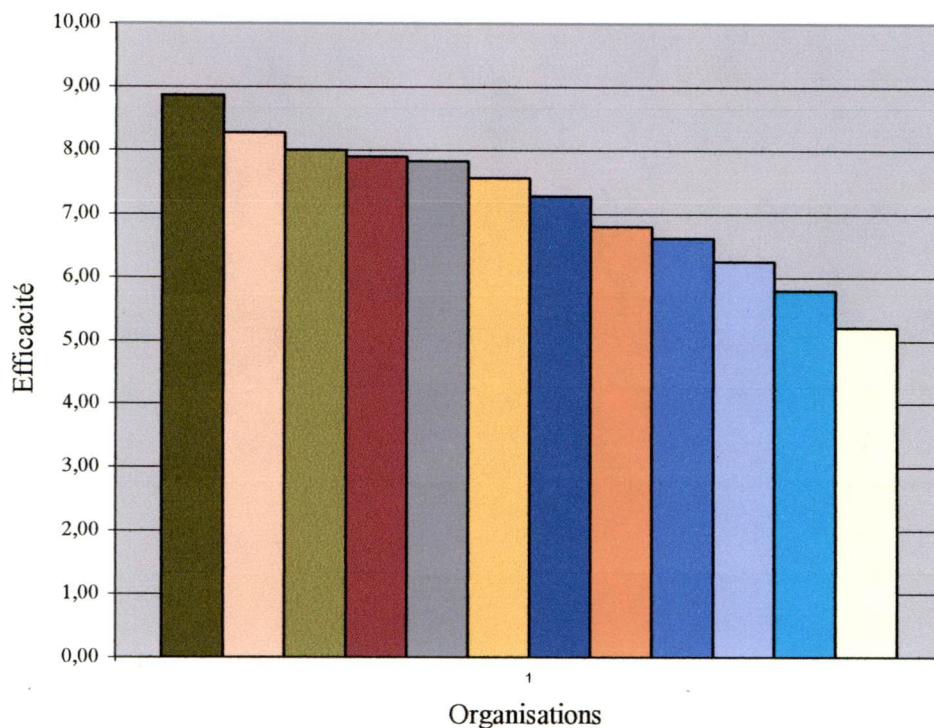
Efficacité perçue

(Moyenne des douze organismes les plus importants ⁹¹ = 6,89)

1	Municipalités	8,26
2	Bell Canada et autres télécommunications	7,97
3	Sûreté du Québec	7,23
4	Forces armées canadiennes	7,14
5	Réseau de la santé	6,83
6	Ministère du transport du Québec	6,81
7	Hydro-Québec	6,53
8	Croix-Rouge et organisations communautaires	6,42
9	Médias	6,36
10	Communautés urbaines et MRC	5,84
11	Ministère de l'Environnement du Québec	5,76
12	Sécurité civile du Québec	5,10

⁹¹ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

Classement des organisations selon l'efficacité perçue lors du déluge du Saguenay



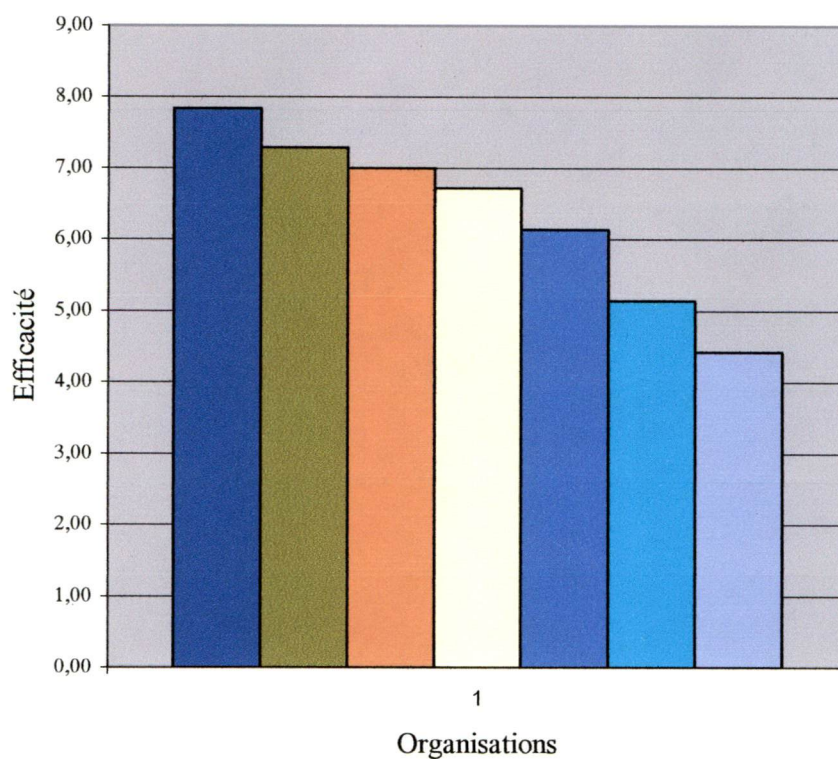
Efficacité perçue

(Moyenne des douze organismes les plus importants ⁹² = 7,20)

1	Forces armées canadiennes	8,87
2	Municipalités	8,28
3	Sûreté du Québec	8,00
4	Croix-Rouge et organisations communautaires	7,90
5	Ministère du transport du Québec	7,83
6	Hydro-Québec	7,57
7	Bell Canada et autres télécommunications	7,29
8	Réseau de la santé	6,80
9	Sécurité civile du Québec	6,62
10	Médias	6,25
11	Ministère de l'Environnement du Québec	5,79
12	Communautés urbaines et MRC	5,21

⁹² Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

Classement des organisations selon l'efficacité perçue
lors de l'incendie de BPC de Saint-Basile-le-Grand



Efficacité perçue

(Moyenne des 7 organismes les plus importants ⁹³ = 6,36)

1	Bell Canada et autres télécommunications	7,83
2	Sûreté du Québec	7,29
3	Réseau de la santé	7,00
4	Municipalités	6,71
5	Sécurité civile du Québec	6,14
6	Ministère de l'Environnement du Québec	5,14
7	Médias	4,43

⁹³ Les organismes les plus importants sont ceux qui ont obtenu une importance au-dessus de la moyenne générale.

ANNEXE J

FORMULAIRE D'ACCEPTATION DE PARTICIPATION À LA RECHERCHE

Le XX octobre XXXX

Monsieur XXX
Directeur
Direction territoriale

Objet : Demande d'entrevue dans le cadre d'un projet de recherche de doctorat sur la tempête de verglas 1998

Nous désirons vous remercier de l'intérêt que vous portez à ce projet de recherche. Le thème principal abordé durant cette entrevue portera sur les différences de culture organisationnelle en matière de sécurité civile : identification des stratégies à développer afin de favoriser une approche systémique de réseau. Cette recherche particulière s'inscrit dans le cadre du programme de DBA de l'Université de Sherbrooke et elle est appuyée par l'Institut pour la prévention et la gestion des sinistres et des crises (IPGSC).

Nous désirons souligner l'importance d'aborder cette entrevue en vous appuyant sur les faits et les événements tels qu'ils ont été vécus au sein de votre organisation, en faisant une évaluation rétrospective des événements ainsi qu'en proposant vos propres recommandations d'amélioration.

Nous voudrions porter votre attention sur le fait que comme chercheur d'un programme de cycle supérieur, nous devons répondre à toutes les exigences liées à l'éthique de la recherche universitaire imposées par l'Université de Sherbrooke. La confidentialité est donc une règle de base et en aucun cas il ne sera fait mention dans le texte de l'identité des personnes qui auront collaborer à cette recherche. Seule la mention de votre participation à la recherche pourrait être demandé mais uniquement après votre approbation.

Au besoin, il se pourrait que nous ayons recours à un magnétophone portatif durant l'entrevue. Nous envisageons utiliser cet appareil uniquement afin d'alléger la prise de note et nous tenons à vous assurer une confidentialité absolue. Précisons que vous êtes entièrement libre de refuser l'utilisation de cet appareil et soyez convaincu qu'il ne vous en sera pas tenu rigueur.

En espérant que le tout soit à votre entière satisfaction.

Louis Côté
Programme de DBA
Université de Sherbrooke

Approbation du répondant

ANNEXE K
EXEMPLAIRE DU QUESTIONNAIRE

Outil de recherche stratégique

Dans le cadre de la recherche actuellement conduite au sein de l'Institut pour la Prévention et la Gestion des Sinistres et des Crises, nous avons produit cet outil de recherche stratégique afin de mieux comprendre les différences entre les organisations lors de la gestion de catastrophes. Nous vous remercions de votre participation et vous assurons que l'ensemble des informations recueillies par le biais de cet outil sera utilisé à bon escient. Dans le but d'assurer un maximum de crédibilité à ce travail, nous indiquerons le nom des personnes ayant participé à cette démarche. Cependant, les informations que vous donnerez ne seront jamais associées à votre nom et demeureront confidentielles. Si toutefois vous désirez expressément que votre nom n'apparaisse pas, faites en part à la personne animant l'atelier. Merci encore une fois.

Lorsque vous aurez terminé de compléter cet outil, une discussion sera dirigée par l'animateur d'atelier en reprenant certains des thèmes énoncés ci-dessous.

1. Identification

- a) Âge : 15-19 ans ☐
 20-24 ans ☐
 25-54 ans ☐
 55-64 ans ☐
 65-74 ans ☐
 75 et plus ☐
- b) Sexe : Féminin ☐ Masculin ☐
- c) Quel est le nom de votre organisation ? _____
- d) Quelle fonction occupez-vous actuellement dans votre organisation ? (optionnel)

- e) Depuis combien de temps participez-vous à la planification/gestion des urgences dans votre organisation actuelle ? _____
- f) Depuis combien de temps participez-vous à la planification/gestion des urgences en général ?

- g) Cochez la case suivante si vous êtes étudiant au baccalauréat en gestion des dangers et de la sécurité de l'Université de Sherbrooke: ☐

2. Évaluation d'une catastrophe récente

a) Parmi les catastrophes identifiées ci-dessous, choisissez une catastrophe à laquelle vous avez participé à titre de gestionnaire dans votre organisation. Répondez ensuite aux questions sur les pages suivantes en fonction de cet événement .

Incendie de BPC à Saint-Basile-le-Grand ☐

Les inondations du Saguenay ☐

La tempête de verglas ☐

Autres, précisez : _____

(suite de la question 2 aux pages suivantes...)

- b) Lors de la gestion de cet événement, indiquez **d'abord** quelle a été l'importance des organisations suivantes dans la réalisation de **votre mandat** (en considérant que 0 n'est pas important et que 10 est très important). **Ensuite**, indiquez quelle a été la facilité de travail entre votre organisation et chacune des organisations suivantes (en considérant que 0 signifie une mauvaise qualité de lien et que 10 signifie des liens de qualité exceptionnelle). **Veuillez encercler votre réponse.**

Importance pour votre mandat

Facilité de travail avec votre organisation

Exemple : IPGSC	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Bell Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Centre de sécurité civile de la CUM	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Communication Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Corps policier municipal	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Croix-Rouge	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Députés fédéraux	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Députés provinciaux	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Direction générale de la sécurité civile du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Environnement Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Forces Armées Canadiennes	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Gaz métropolitain	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Gendarmerie Royale du Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Hydro-Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Médias	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère de la santé et des services sociaux du Qc	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère de la sécurité publique du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère agriculture, pêches et alimentation du Qc	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère de l'environnement et de la faune du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère des affaires municipales du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère des ressources naturelles du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère des transports du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Municipalité régionale de comtés (MRC)	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Protection civile Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Régie régionale de la santé et des services sociaux	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Service de police de la CUM – SPCUM	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Service des transports de la CUM – STCUM	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Service ambulancier	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Services des incendies municipal	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Sûreté du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Autres, veuillez préciser ...		

- c) **Finalement**, indiquez selon vous quelle a été l'efficacité de chacune des organisations suivantes pour la gestion globale de la crise (en considérant que 0 signifie inefficace et que 10 signifie une efficacité exceptionnelle). *Veuillez encercler votre réponse.*

Efficacité perçue globale de l'organisation lors de la crise

Bell Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Centre de sécurité civile de la CUM	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Communication Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Corps policier municipal	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Croix-Rouge	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Députés fédéraux	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Députés provinciaux	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Direction générale de la sécurité civile du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Environnement Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Forces Armées Canadiennes	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Gaz métropolitain	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Gendarmerie Royale du Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Hydro-Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Médias	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère de la santé et des services sociaux du Qc	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère de la sécurité publique du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère agriculture, pêches et alimentation du Qc	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère de l'environnement et de la faune du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère des affaires municipales du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère des ressources naturelles du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Ministère des transports du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Municipalité régionale de comtés (MRC)	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Protection civile Canada	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Régie régionale de la santé et des services sociaux	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Service de police de la CUM – SPCUM	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Service des transports de la CUM – STCUM	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Service ambulancier	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Services des incendies municipal	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10
Sûreté du Québec	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

Autres, veuillez préciser ...

ANNEXE L

EXEMPLE D'ENTREVUE CODÉE

Code-Filter: All

-----!

Apprentissage
Culture Artefacts
Culture de l'autre
Culture de soi
Culture Symboles
Élément Évolution d'un cas à l'autre
Élément Points positifs
Élément Problèmes
Élément Progression
Élément Regression
Élément Solutions
Famille Communications
Famille Coordination
Famille Psychosocial
Famille Réglementation
Famille Technologies
Org Ambulanciers (0)
Org Associations et syndicats (0)
Org Bell Canada et autres (0)
Org Caisses et autres (0)
Org Communication Québec (0)
Org Croix rouge et autres (0)
Org CUM
Org Environnement Canada
Org Forces armées canadiennes
Org Gaz-Métropolitain (0)
Org Gendarmerie royale canadienne (0)
Org Gouvernement du Québec (0)
Org Hydro-Québec
Org Institut canadien des produits pétroliers (0)
Org Médias (0)
Org Ministère de l'agriculture (0)
Org Ministère de l'environnement (0)
Org Ministère des affaires municipales (0)
Org Ministère des ressources naturelles
Org Ministère des transports (1)
Org MRC
Org Municipalités (0)
Org Politique fédérale
Org Protection civile Canada (0)
Org Santé
Org Sécurité civile du Québec
Org SPCUM (0)
Org STCUM (0)
Org Sûreté du Québec

coordonnateur régional la liste des gens que c'est pas leur rôle.

On va mettre beaucoup d'efforts dans la phase de préparation, dans la phase de prêt (ph) pour faire en sorte que les rôles respectifs soient bien connus et que les liens entre les intervenants, des différents partenaires aussi soient reconnus, que les chemins soient balisés et qu'ils passent d'un système où au lieu d'avoir une réaction face à une situation, ils sont dans des actions planifiées et concertées.

Et ça, c'est le gros défi qu'on a à relever d'ailleurs parce que notre réseau est très vaste et est très grand.

Je veux dire, c'est un peu notre trame de fond et d'action là où on fait en sorte qu'au niveau municipal, le premier intervenant en santé, c'est le CLSC.

Et que le maillage entre le CLSC et la municipalité soit harmonieux et bien fait.

À tel point, on s'est aperçus, par exemple, le verglas, entre autres – que l'ouverture de centre de services aux sinistrés à la population, par les municipalités, qui ont été faits de façon spontanée, généralement nous amenait les problèmes suivants.

C'est que il y a une partie de la population qui sont des citoyens municipaux, bien sûr, et qui sont pas des clients du réseau de la santé mais qui sont incapables d'aller dans ces centres de services aux sinistrés dans ces centres d'hébergement municipaux parce que le centre est pas adapté.

Parce que c'est des personnes en chaise roulante, parce que ce sont des personnes âgées, personnes en chaise roulante et il y a cinq marches à monter.

Parce que c'est des personnes âgées et se coucher sur un petit lit à 6 pouces du sol, elles seront plus capables de se relever.

Un paquet de conjonctures – et ce sont pas des malades. C'est pas des gens.. C'est pas notre clientèle du réseau.

 Élément Solutions
 Famille Coordination
 Org Santé

 Élément Solutions
 Famille Coordination
 Org Santé

Malheureusement, ce qui se produit dans les RR, quand les individus qui travaillent sur le dossier des mesures d'urgence le font disons, sur une base très autonomiste, pas tellement encadrée. Et les liens à ce moment-là, avec la direction générale et RR est pas toujours... sont pas toujours solides, sont pas... évidents.

D'autant que la notion de titre de coordonnateur est équivoque, la même chose que coordonnateur ministériel.

Dans le fond, moi, je trouve qu'on coordonne pas grand'chose. On conseille par contre.

On va conseiller un sous-ministre sur les attitudes à prendre et les actions à entreprendre de la même façon, qu'au niveau des régions, le coordonnateur va conseiller le directeur régional de la RR sur les actions à prendre de la part de la RR pour supporter le fonctionnement des établissements.




Et avec cette notion de conseiller, il est beaucoup moins menaçant, pour toute la structure administrative existante, que ce soit pour des sous-ministres en place dans un ministère, ou un sous-ministre associé ou que ce soit pour des directeurs dans des organisations de RR et le conseil des directeurs qui est d'autorité – pas tout à fait suprême mais après le directeur général, c'est l'autorité suprême du fonctionnement quotidien des RR.



Et tout d'un coup, quand arrive une situation de sinistre, on a un individu qui sort on ne sait pas trop d'où dans le placard et qui s'appelle coordonnateur des mesures d'urgence, en vertu de quoi il coordonne – ça sert à quelque chose. Mais donc, il y a un antagonisme, une côte à remonter au départ avec ça.

Pendant le verglas, ce qui s'est produit, c'est que... la communication avec les coordonnateurs régionaux de mesures d'urgence était très bonne.

Pourquoi? Parce que ce sont des gens avec qui je me réunis et j'appelle réunis formellement quatre fois par année.

J'appelle régulièrement, par téléphone et que je vais rencontrer et avec qui j'entretiens des liens

 Éléments Problèmes
 Famille Coordination
 Org Santé

 Culture Symboles~
 Org Gouvernement du Québec (

privilegiés – pas d'amitié, disons, de relations de travail qui nous permettent, à un certain moment, de mieux se commettre, de se faire confiance et d'être capables de savoir qu'on va tenir les engagements et qu'on va tenir ce qu'on a dit.

Donc, ce lien-là étant établi et entretenu, je veux dire, quand arrive une situation de sinistre, c'est pas mal plus facile à travailler.

Ce qui s'est produit concrètement pendant le verglas c'est que à plusieurs endroits – entre autre, au niveau de la Montérégie – le coordonnateur, on l'a envoyé au diable au vert s'occuper de bricolage. Et au niveau décisionnel, la struc... la RR s'est mise dans un mode qu'elle connaît le plus, c'est le modèle administratif de fonctionnement.

Pendant ce temps-là, les établissements eux autres et les coordonnateurs régionaux de chacun des établissements qui étaient en lien avec le coordonnateur régional, parce que c'est une structure dans le fond pyramidale. Eux autres cherchaient aussi où il était – le gars avec qui ils font affaire habituellement.

Ils avaient besoin de ressources supplémentaires.

Ils avaient besoin d'infirmières et là, plutôt que de s'adresser à François, ils regardaient «À qui on s'adresse?» - «Au DRH». Ça passait par un mode très très administratif. Et ça a foiré, ça a floppé!

Pour en revenir là, je me dis le lien de communication... Si on parle des coordonnateurs, ça a été très bon. Je coterais – je dirais aussi, je mettrais au max, à 10.

Pendant le verglas, les liens avec la RR, avec les intervenants avec qui j'ai parlé et que je connaissais pas, qui ne me connaissaient pas, je dirais qu'ils ont été même très mauvais – à un certain moment.

Je veux dire que ça a même été à remonter jusqu'au sous-ministre parce que j'en ai engueulé un, directeur, qui fonctionnait pas... Il était complètement en dehors de la carte.

✿ Élément Problèmes
✿ Famille Communications
✿ Org Santé

✿ Élément Problèmes
✿ Famille Communications
✿ Org Santé

Alors, j'aurais deux... Je séparerais dans le fond la case en deux : je mettrais 10 pour les coordonnateurs régionaux mesures d'urgence et je mettrais 2 pour les autres, qui sont intervenus dans ce dossier-là. Et intervenus...

Peut-être, de la bonne volonté mais avec l'improvisation nécessaire pour faire foirer les affaires qui étaient basse (ph) au niveau des régions, des premiers clients.

Comment éviter ça?

Je veux dire, l'orientation... celle contenue dans le rapport de Thierry Pauchant est éclairante puis ce que est en train de mettre de l'avant, la Sécurité civile – faut que ce soit appliqué. C'est...

Les mesures d'urgence, il faut qu'on aie une culture. On demande à la population d'avoir une culture de sécurité civile. Il faut qu'il y ait des organisations et une culture aussi de mesures d'urgence.

Qu'on se dise «Oui, c'est un parapluie qu'on ouvre, quand il pleut, les mesures d'urgence. C'est un parapluie qui doit être entretenu et on doit savoir où il est. On doit le staffer suffisamment. On doit voir à ce que les baleines grincent pas pis que la toile soit percée».

Donc, avoir les ressources suffisantes pour l'opérer et le reconnaître. S'asseoir de temps en temps avec lui, avec la personne en charge puis lui donner ou des orientations ou donner un feed-back sur son travail, non pas le laisser aller... pas se réunir pendant deux ans pis c'est qui lui, on le paie, il fait quoi?

Et en réalité, cette personne-là développe un paquet de choses, n'ayant pas justement...

C'est à double tranchant parce qu'il a pas le poids de l'organisation à supporter. Je prends l'exemple au niveau ministériel. Moi, je veux dire, Libres enfants de Summerhill... personne qui ne donne de directives. C'est à nous de...

À double tranchant. Une fois qu'il y a quelque chose de fait, ou avoir des orientations, je veux dire, si je pose la question - «allez-y» ou si la SCQ demande au

✖ Élément Solutions
✖ Famille Coordination
✖ Org Santé

✖ Élément Solutions
✖ Famille Réglementation
✖ Org Gouvernement du Québec (

au moins, une fois par année. Pis on s'appelle encore assez régulièrement – à l'occasion, soit de petits sinistres, soit différentes choses.

L'an 2000, on s'appelle. On se voit à des rencontres avec. Et on se placote. Archambault, je l'ai revu dans le Grand Nord à (inaudible) uak, dans le cadre du coroner (ph).

On se voit régulièrement. C'est vraiment le contact. C'est vraiment... le lien est avant tout...

Croix-Rouge, je disais qu'on était en compétition. Généralement, les municipalités peuvent passer des ententes avec la Croix-Rouge pour assurer des services aux sinistrés.

En passant, contrairement à ce qui se fait dans les autres provinces, services aux sinistrés, ce qui est question habillement, logement, inscription, nourriture, alimentation – c'est ça...

Dans d'autres provinces, c'est administré – parce que il y a les services sociaux, aussi.

C'est généralement pris en charge dans des systèmes hybrides un petit peu mais la Santé peut avoir son mot à dire là-dedans. Alors que pour nous, on n'y touche pas.

IPGSC


Non. (inaudible)... .. (inaudible)..




C'est les services sociaux qu'il y a, psycho-social. Habillement, logement, alimentation, inscription (ph), c'est la responsabilité municipale.

Et donc, la Croix-Rouge intervient dans ces champs-là, généralement. Et les municipalités soustraient à la Croix-Rouge ces problématiques-là.

La Croix-Rouge cherche des fois à faire des percées au niveau psychosocial. Bénévole de la Croix-Rouge, bon, b'en...

Donc, il y a des liens aussi à avoir, des ententes

 Culture de soi~
 Org Santé

 Éléments Problèmes
 Famille Psychosocial
 Org Croix rouge et autres (0)

Alors, c'est pour ça qu'il y avait eu une volonté de court-circuiter ça mais c'était vraiment une méconnaissance du programme psychosocial. Et ça... ça revient dans le fond...

Ça m'amène à dire une autre chose. On parlait de l'aspect humain. Il y a d'autres choses qui... quant à moi, aussi importante, c'est la connaissance du rôle respectif des intervenants. Alors, savoir qui tu es oui, je veux dire.

Le contact humain s'établit. Tu fais quoi? C'est quoi tes responsabilités par rapport aux miennes – c'est t'u moi? C'est quoi ta carte? Et ça, c'est important.

Et la Croix-Rouge, il a fallu l'établir. Il a fallu l'établir. Il faut dire que le Saguenay – le déluge, en 1996. Ça fait pas longtemps qu'on a commencé la formation dans le réseau – on est en 1995. Pas longtemps – depuis 1992, à peu près, qu'on est décentralisés, régionalisés. Des majeures, il s'en produit quand même aussi souvent que ça.

On commençait à balbutier. Donc, quand arrive le verglas, Croix-Rouge, eux autres, courent après des lits. Nous, on a des lits de Santé. On a des entrepôts, des hôpitaux d'urgence, sur le territoire. Puis on a Santé Canada qui est un partenaire privilégié qui nous fournit du matériel aussi, du matériel d'urgence, en termes surtout de lits mais ça peut être des hôpitaux d'urgence, ça peut être des tuniques, ça peut être un paquet de choses comme ça.

Mais c'est un stock qui lui appartient à lui et qui est pas celui de PCC pas celui d la Défense Nationale. Sauf que son entreposage est bien souvent dans les bases militaires, entre autres, à Valcartier, (inaudible) bases.

Alors, la Croix-Rouge courait après des lits. Et moi, j'avais des lits qui étaient pas demandés par mes établissements de santé parce que les établissements étaient pas sinistrés comme tels.

Ils étaient tous opérationnels et des problèmes de génératrices, d'alimentation électrique. Et à quelques endroits, il manquait de lits pis là, encore, surtout sur l'île de Montréal, tu vois des gens couchés sur des petits

✿ Élément Solutions
✿ Famille Coordination
✿ Org Croix rouge et autres (0)

✿ Élément Problèmes
✿ Famille Coordination
✿ Org Croix rouge et autres (0)
✿ Org Santé

matelas et toi, tu sais que t'as des lits – t'as pas de demandes.

Ton gars de la RR, ils te le demandent pas. Le gars de la RR était rentré au bureau, au centre de Sécurité civile de la CUM – il y avait p'us personne à la RR sauf des gens qui connaissaient pas ça. Pis eux autres se sont mis à acheter des couvertures pis des matelas alors que moi, je pouvais leur en donner gratuitement par la filière....

Ça, on voit ça à la télé, à 03h00, on les appelle «Qu'est-ce qui se passe? Comment ça se fait qu'il y a des gens couchés sur des petits matelas de rien, dans les corridors, à Notre-Dame?».

Donc, Croix-Rouge, on a eu des liens avec monsieur Séguin et autres, les autres intervenants.

La Croix-Rouge... les liens, ils ont évolué dans le temps parce que les liens se sont tissés par communications téléphoniques.




Et les heures avançant, quand même, le gros du sinistre, période du verglas, il y a eu un peak majeur – les liens ont évolué – je dirais, facilement, aussi, vers un 8. Ils ont commencé un peu raide parce qu'on était en compétition, i.e. à chercher... ils avaient le même objectif.



Et une fois qu'on a défini nos limites, on s'est entendus et on s'est respectés à tel point qu'au départ, les papiers, les ententes formelles écrites ont prévalu et par la suite, le téléphone, c'était suffisant – on se connaissait. On s'est connu finalement au débriefing, seulement.

La Croix-Rouge, elle aussi, a un niveau de 8 – il faut entretenir ces liens-là, encore une fois, parce qu'on peut se retrouver dans des situations similaires. Eux autres, ils ont une structure qui ressemblent aussi un peu à la nôtre.

Dans le sens qu'ils ont un siège social, une centrale provinciale et puis des bureaux régionaux. Ils sont à la merci aussi de leur fonctionnement régional et des fois, un fonctionnement plus municipalisé, aussi.

On a sensiblement les mêmes problématiques de

-  Élément Points positifs
-  Famille Coordination
-  Org Croix rouge et autres (0)

-  Culture de l'autre~
-  Org Croix rouge et autres (0)

Oui. SQ. SQ avec – au niveau du transport aussi, on a eu une bonne collaboration avec eux autres pendant le verglas. On est un peu plus long au niveau santé – SQ – généralement, les liens sont plus diffus.

Mais pendant le verglas, on en a eu... (inaudible) plus précis pour constituer des équipes qui visitaient, par exemple, les domiciles qui étaient... où il y avait encore de la population dedans.

Il y a eu un pairage qui a été fait entre les gens de la SQ et les instances de police municipale et les travailleurs sociaux, aussi et des gens de Santé publique (inaudible)...

Là, je veux dire, les liens ont été beaucoup plus existants. Et pendant le verglas, ils ont aussi... ils ont servi plusieurs fois pour débloquer des convois, justement, qui étaient bloqués sur la route... d'ouvrir la route à plusieurs reprises.

Alors, SQ, les liens sont encore bons. Je veux dire – ils sont entretenus. Je cherche toujours le gars de la SQ qui était là – c'est pas Lafrenière, ça fait pas longtemps qu'il est là, lui.

IPGSC

(inaudible).. un gros monsieur (inaudible)...

(inaudible) on se voyait dans les rencontres. Mais là, encore une fois, j'ai toujours eu et obtenu la collaboration requise dans les délais, aucun problème – ça s'est bien passé.

Et là, avec... i est là présentement, on travaille aussi sur des comités un peu de... au niveau sécurité civile, ensemble. Les contacts sont bons.

Dans le plan de catastrophes majeures, qu'on est en train d'élaborer, SQ intervient à plusieurs reprises comme support de nos activités, dans le triage, par exemple, pour l'établissement et le respect des périmètres de sécurité, des choses comme ça.

❖ Élément Points positifs
❖ Famille Coordination
❖ Org Sûreté du Québec

❖ Élément Progression
❖ Famille Coordination
❖ Org Sûreté du Québec

vont pas les inviter. On a dit «Pourquoi pas? Invitez-les, ils seraient peut-être touchés. Ça touche la municipalité, cette chose-là. Si il y a à Roberval l'évacuation d'un É et ainsi de suite».

Il y a beaucoup à faire là-dedans. Les pétrolières font un exercice par exemple. Ils vont demander à une ambulance – ils mettront pas en alerte l'établissement de santé au siège désigné pour recevoir ces gens-là.

Ça pourrait être l'occasion dans une salle d'urgence de faire un début de simulation, de faire un pré-triage parce que les blessés sont contaminés ou quoi que soit.

Alors, on marche beaucoup (inaudible) très verticale, notre approche. On fait des choses (inaudible) réseauté.

HQ, est là au-dessous des yeux. À l'occasion du verglas, comme tel, on a eu des liens à tisser avec eux autres parce que c'est un partenaire avec qui on travaillait – on n'avait jamais travaillé auparavant.

Depuis ce temps-là, il est venu... il vient s'asseoir à la Sécurité civile. C'est un partenaire de l'OSCQ au même titre que les autres ministères. Donc, on a établi quelque chose avec eux autres. À l'époque, on n'avait rien du tout. Et j'ai eu affaire, moi, à travailler avec eux sur deux niveaux.

Un premier niveau, c'était beaucoup plus général. C'était de m'assurer que HQ priorisait le rétablissement de l'électricité sur les établissements de santé, la santé était prioritaire au même titre d'ailleurs que pour l'eau.

L'eau par contre, on n'avait pas d'intervenants comme HQ. L'approvisionnement... l'eau était... la santé était prioritaire dans plusieurs dossiers de l'énergie... Le pétrole, l'eau et l'alimentation en électricité.



Mais là, j'ai eu les garantis de l'HQ entre autres par des opérations de délestage, ils étaient capables de sauter par-dessus des sites où il y avait des établissements de santé.

❖ Élément Progression
❖ Org Hydro-Québec



❖ Élément Problèmes
❖ Famille Technologies
❖ Org Hydro-Québec

(inaudible) vraiment pris uniquement que ce dossier-là?

Oui. Mais je trouve que c'est dangereux de voir un organisme comme celui-là qui a misé toutes ses cartes dans un événement, de la manière qu'ils l'ont fait. Ça m'inquiète parce que je me dis, moi, j'ai pas mis toutes mes cartes dans mon jeu. Je savais que j'avais des événements. Je savais qu'il fallait que je ménage mes énergies, il fallait que je ménage ma ressource parce que je sais pas ce qui va arriver.






 Culture de soi~
 Org Municipalités (0)

Mais eux autres, il serait arrivé quoi si l'événement aurait... perduré? C'est à risque! Je pense qu'ils se sont mis les culottes à terre, quelque part, à grands frais!

 Culture de l'autre~
 Org SPCUM (0)

Ça, cette stratégie-là, l'orientation générale, je pense qu'elle était pas bonne au niveau du management, je parle macro, au niveau de la structure du head office.

La police, c'était pas bon. Le terrain, nous, on s'orientait mieux parce que on avait des liens avec nos postes de quartier direct dans notre centre de coordination pis on coordonnait nos efforts de vérification. Le travail terrain était coordonné.

 Élément Problèmes
 Famille Communications
 Famille Coordination
 Org Municipalités (0)
 Org SPCUM (0)

Un moment donné, quand ... Un moment donné, un matin, je me rappelle, un samedi matin, un moment donné, il y avait des policiers – un sergent qui a pris l'initiative de commencer à aviser les gens (inaudible) que l'eau était polluée, pas polluée, contaminée, il s'est mis à circuler dans les rues avec des porte-voix, des haut-parleurs, avec des systèmes sur les véhicules qui étaient disponibles et se sont mis à alerter...

Un moment donné, on l'a su comment? Parce que les citoyens se sont mis à appliquer et à appeler chez nous pour savoir qu'est-ce qui se passait, pourquoi la police était en train de faire ça?

Tout de suite, on leur a dit à (inaudible) «Avisé ton monde! Il y en a avec des porte-voix et ils sont en train d'apeurer la population dans tel quartier!». Mais ça, ça

Alors, ça change complètement la dynamique.
Et moi, ça a été un de mes objectifs, entre autres, sur le terrorisme, de faire asseoir Urgences Santé, la RRSSS et puis Santé publique aussi – parce que (inaudible) affaire – ensemble et qu’ils travaillent ensemble parce que Urgences Santé avait tendance à faire ses propres activités avec le bureau de la CUM – sans se préoccuper du reste de la santé. Parce que en plus du transport ambulancier, ils ont le mandat de répartir les (inaudible) sigles (ph) qui embarquent dans les ambulances...

IPGSC

...

... (inaudible)... Alors, ça, c’est encore, ils ont toute une ligne d’activités et la RRSSS ne s’en occupe pas. Mais en urgence, il y a pas le choix. Il faut qu’ils soient là-dessus.

Il faut que entre autres, il y a une recommandation du rapport Nicolet – i.e. du mémoire que la sous-ministre avait déposé à la commission Nicolet – il faut que les services ambulanciers soient présents au centre de coordination de la santé, qu’ils soient là. Ils sont interpellés.

Les services ambulanciers sont présents dans le centre de coordination de la CUM et pas celui de la RR.

Maintenant, la multiplicité des centres des coordination font que ça prend du monde pour s’asseoir sur tous ces trucs-là. Et ça prend du monde pour concerter ça, c’est pas évident.

C’est pour ça que c’est un problème. L’entité, je veux dire, le centre de coordination CUM – le centre de coordination de la Sécurité civile et après le centre de coordination de chacun des intervenants. Comment on se découpe? S’asseoir tout le monde.

Et des fois, des centres municipaux à l’intérieur de Montréal qui vont s’ouvrir. C’est pas facile.

Urgences Santé – relations, je les qualifie – vous allez me trouver jovialiste, comme approche, elles sont bonnes aussi – (inaudible)

✿ Élément Problèmes
✿ Famille Coordination
✿ Org Ambulanciers (0)
✿ Org CUM
✿ Org Santé

✿ Élément Problèmes
✿ Famille Coordination
✿ Org Gouvernement du Québec (
✿ Org MRC
✿ Org Municipalités (0)

vient aussi.

Moi, j'aimerais ça avoir un peu d'uniformité là-dedans, d'homogénéisation un petit peu (inaudible)...

Mais Communication Québec, bien consciente des problèmes, de l'existence de ces prérogatives de santé publique, nous facilitait la vie et à l'intérieur de leurs communiqués, finalement, Santé publique avait accepté de passer dans le corps général des communiqués.

Ça nous permettait de faire des communiqués intégrés. On parlait par exemple, de la sécurité alimentaire. Le MAPAQ donnait son grain de sel. La Santé publique au niveau des aliments donnait son grain de sel aussi.

Au niveau de la sécurité pour le déglacage des toits, les risques de chutes – c'était Santé publique (inaudible) Régie des bâtiments. Donc, une meilleure intégration. C'est pour ça que Communication Québec là-dedans a bien joué son rôle aussi. C'était le fun de les avoir.




Je veux aussi – c'était un petit peu plus loin... Il nous reste nos amis... la Sécurité civile...




Les députés – réglons-les rapidement eux autres. Disons que ça a été... Ce sont des... ce sont des intervenants non désirés mais présents, on n'avait pas le choix – on devait composer.



À un certain moment, quand le député appelle et passe par la biais des cabinets, on est obligés de répondre. On reste – même si on est en mesures d'urgence – on reste un fonctionnaire – on n'a pas le choix.

Et il faut donc transiger avec eux. On comprend leurs problèmes, indépendamment de l'inspiration ou ce qui les motive comme tel à agir. Il reste quand même que ces représentants ont été élus, par la population qui a été touchée et ils ont le droit à avoir de l'information.

On s'est aperçus que en leur donnant une bonne information complète, je veux dire, on a généralement moins de problèmes que de commencer à essayer de tronquer et dévier.

 Élément Points positifs
 Famille Communications
 Org Communication Québec (0)

 Élément Problèmes
 Famille Communications
 Org Gouvernement du Québec (

 Culture de l'autre~
 Org Gouvernement du Québec (